



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ RODINNÉHO
PENZIONU V OBCI TŘI STUDNĚ**

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT OF FAMILY PENSION IN TOWN TŘI STUDNĚ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Nedvědová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Jana Nedvědová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán pro založení rodinného penzionu v obci Tři Studně

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (podle potřeby)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je kompletní zpracování podnikatelského plánu pro založení rodinného penzionu v obci Tři Studně, která se nachází na Vysočině. Na základě výsledků z provedených analýz a vlastního primárního šetření bude sestaven podnikatelský plán pro založení ubytovacího zařízení a následně bude zpracována marketingová, obchodní a finanční část plánu včetně zhodnocení rizik z projektu, která by mohla ohrozit úspěšnost podnikání rodinného penzionu.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.


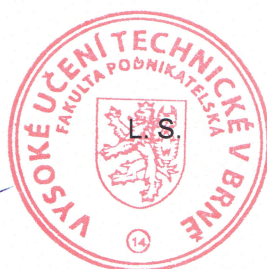
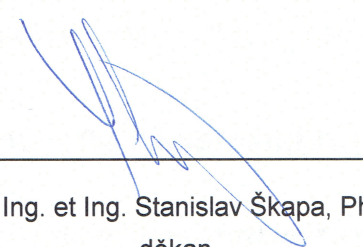
HISRICH, R. D. a M. P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19.

V Brně, dne 28. 2. 2019

		
_____ doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. ředitel		_____ doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu na vybudování rodinného penzionu na Vysočině v obci Tři Studně. Teoretická východiska práce obsahují rozvoj a růst společnosti, strategii společnosti, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, analýzu zákazníků a SWOT analýzu. V praktické části je analyzován současný stav, dále popis penzionu a okolí. Návrhová část vyčísluje náklady projektu, předpovídá tržby a průměrnou cenu za ubytování.

Abstract

This Master's thesis deals with the processing of a business plan for establishing a family guesthouse in Vysočina region in the village Tři Studně. The theoretical basis of the thesis includes development and growth of the company, company strategy, external and internal environment analysis, customer analysis and SWOT analysis. The practical part analyzes the current situation, the description of the pension and its surroundings. The design part calculates the cost of the project, predicts sales and average cost of accommodation.

Klíčová slova

podnikatelský plán, SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

Key words

business plan, SLEPTE analysis, Porter's five competitive forces model, SWOT analysis

Bibliografická citace

NEDVĚDOVÁ, Jana. *Podnikatelský plán pro založení rodinného penzionu v obci Tři Studně* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119736>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Milichovský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....
podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila své poděkování mému vedoucímu diplomové práce Ing. Františkovi Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za pomoc se strukturou práce, připomínky a cenné rady. Dále mé rodině, která mě vždy podporovala.

OBSAH

ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY PRÁCE	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	16
2.1 Rozvoj a růst společnosti	16
2.2 Podnikání a právní formy podnikání.....	17
2.2.1 Podnikatel	17
2.2.2 Právní formy podnikání	17
2.3 Strategie společnosti.....	19
2.3.1 Kvalita služeb	20
2.3.2 Spokojenost zákazníků	21
2.4 Analýza vnitřního prostředí.....	21
2.4.1 Analýza 7S	21
2.5 Analýza vnějšího prostředí.....	24
2.5.1 SLEPTE analýza	24
2.5.2 Porterův model 5 konkurenčních sil	27
2.6 Segmentace trhu	29
2.6.1 Segmentace	30
2.6.2 Targeting	30
2.6.3 Positioning	31
2.7 Zakladatelský rozpočet.....	31
2.8 Finanční analýza podniku	33
2.8.1 Informační zdroje pro finanční analýzu.....	34
2.8.2 Analýza vybraných poměrových ukazatelů	35
2.8.3 Plán investic	38

2.9	Analýza rizik	38
2.9.1	Metody analýzy rizik	39
2.9.2	Metody snižování rizik	39
2.10	SWOT analýza.....	39
2.10.1	Hodnocení SWOT analýzy	40
2.10.2	Strategie SWOT analýzy	40
2.10.3	Využití SWOT analýzy	41
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	42
3.1	Popis podniku a jeho služeb	42
3.1.1	Zvolená právní forma.....	42
3.1.2	Plán poskytovaných služeb	42
3.1.3	Charakteristika lokality pro vybraný podnik	43
3.2	Analýza vnitřního prostředí.....	43
3.2.1	Strategie	44
3.2.2	Sdílené hodnoty	44
3.2.3	Schopnosti.....	44
3.2.4	Skupina	44
3.2.5	Struktura.....	44
3.2.6	Styl	45
3.2.7	Systémy.....	45
3.3	SLEPTE analýza	45
3.3.1	Sociální faktory.....	46
3.3.2	Legislativní faktory	46
3.3.3	Ekonomické faktory.....	48
3.3.4	Politické faktory.....	49

3.3.5	Technologické faktory	50
3.3.6	Environmentální faktory	50
3.4	Analýza vnějšího oborového okolí.....	51
3.4.1	Hrozba vstupu nových firem.....	51
3.4.2	Rivalita v oboru	52
3.4.3	Síla odběratelů	56
3.4.4	Síla dodavatelů.....	57
3.4.5	Hrozba substitutů	58
3.5	Segmentace trhu	58
3.6	Analýza rizik	60
3.6.1	Identifikace rizik	60
3.6.2	Ohodnocení rizika	61
3.6.3	Opatření ke snížení rizik	62
3.6.4	Mapa rizik po provedení opatření	62
3.7	Výzkumná část	63
3.7.1	Metodologie výzkumu	63
3.7.2	Analýza a výsledky primárního výzkumu	64
3.8	SWOT analýza	73
3.8.1	Hodnocení SWOT analýzy	74
3.8.2	Strategie SWOT analýzy	75
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	76
4.1	Varianta 1 - rekonstrukce budovy	76
4.1.1	Uspořádání penzionu a jeho vybavení	77
4.1.2	Plánované počáteční výdaje.....	78
4.2	Varianta 2 - výstavba nové budovy.....	80

4.2.1	Uspořádání penzionu a jeho vybavení	81
4.2.2	Plánované počáteční výdaje.....	81
4.3	Porovnání vybraných variant	82
4.4	Způsob financování.....	83
4.5	Plánované provozní výdaje	83
4.5.1	Webové stránky a propagace	84
4.5.2	Způsob rezervace a rezervační systém.....	85
4.6	Cena ubytování.....	85
4.7	Predikce tržeb.....	86
4.8	Predikce peněžních toků	88
ZÁVĚR		91
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		93
SEZNAM GRAFŮ		98
SEZNAM OBRÁZKŮ		99
SEZNAM TABULEK		100
SEZNAM PŘÍLOH.....		102

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro začínající podnikatelský subjekt v oblasti ubytovacích služeb – založení rodinného penzionu. Celá práce je rozdělena na tři části, a to na teoretická východiska práce, analýzu současné situace a návrhovou část.

V teoretické části se zabývám obeznámením se všemi potřebnými pojmy souvisejícími s navazujícími částmi. Rozebírám zde základní pojmy týkající se podniku, podnikání a právních forem podnikání. Dále se zaměřím na strategii společnosti, vnější a vnitřní okolí a finanční analýzu.

Na teoretickou část navazuje část analytická, která se zabývá analýzou současného stavu. V této části se nachází charakteristika společnosti a analýza zákazníků. Provedu zde analýzu vnitřního a vnějšího okolí. K popisu konkurenčního prostředí využívám Porterův model pěti konkurenčních sil. V této části také zpracovávám primární výzkum dat, ke kterému jsem využila dotazníkové šetření. Na konci této části bude popsána SWOT analýza, která využívá závěrů z předchozích analýz. Celá tato analytická část je klíčová pro vytvoření návrhové části této práce.

V další části je uveden samotný návrh podnikatelského plánu pro určený podnikatelský subjekt. Jedná se o konkrétní plán pro založení rodinného penzionu.

K vytvoření podnikatelského plánu pro rodinný penzion jsem se rozhodla proto, že cestování je oblibou čím dál většího počtu lidí. Není se čemu divit, v dnešní uspěchané době lidé rádi opustí svůj každodenní stereotyp a vyjedou někam mimo domov, kde si odpočinou. Když jsem se někde dočetla, že poslední dobou lidé jezdí více na dovolenou pouze po České republice, místo toho, aby jeli k moři, tak mne napadla myšlenka vybudovat rodinný penzion na Vysočině v obci Tři Studně. Co se týče výběru lokality, měla jsem hned jasno. Vybrala jsem si místo, kam na dovolenou jezdí desítky let moje rodina. Mám tedy k této lokalitě velmi blízko. Vysočina je turisticky velmi populární, díky celoročnímu vyžití, které tento region nabízí.

Konkrétně na Třech Studních se nachází široká škála aktivit, které každoročně lákají turisty. Konkrétněji se o tomto tématu rozepíši v analytické části práce.

Ještě před tím, než se začne se stavbou, je třeba učinit předběžné kroky, které by měly odpovědět na základní otázky. Tou nejdůležitější, by měla být, zda se tento projekt vůbec vyplatí při daných nákladech na stavbu a provoz. Další otázkou je, kolik lidí se zde bude moci ubytovat a jakou cenu budou muset hosté zaplatit. Je Vysočina stále populární pro turismus? Na tyto i další otázky odpoví tato diplomová práce. Vybudovat z penzionu výdělečný podnik bude dlouhodobý proces, kdy si neustálým zlepšováním svých služeb dobude silnou pozici na trhu a dobré jméno, což je v cestovním ruchu více jak důležité.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY PRÁCE

Hlavním důvodem, proč jsem se rozhodla zpracovat svoji diplomovou práci na téma „Podnikatelský plán pro založení rodinného penzionu“ bylo zjištění, že za poslední dobu lidé jezdí více na dovolenou pouze po České republice, místo cestování k moři, napadla mne tedy myšlenka vybudovat rodinný penzion. Vybrala jsem si lokalitu, kde je opravdu velký turistický ruch a poptávka po ubytování zde převyšuje nabídku. Vysočina je pro turisty velmi lákavá, díky celoročnímu vyžití, které tento region nabízí.

Cílem této diplomové práce je kompletní zpracování podnikatelského plánu pro založení rodinného penzionu v obci Tři Studně, která se nachází na Vysočině. Na základě výsledků z provedených analýz a vlastního primárního šetření bude sestaven podnikatelský plán pro založení ubytovacího zařízení a následně bude zpracována marketingová, obchodní a finanční část plánu včetně zhodnocení rizik z projektu, která by mohla ohrozit úspěšnost podnikání rodinného penzionu. Hlavní myšlenkou je vytvořit příjemné místo s pohodovou atmosférou, kam budou lidé rádi jezdit na dovolenou, setkávat se, relaxovat a kam se lidé budou rádi vracet. Práce by měla odpovědět na otázku, zda je tento sektor stále lukrativní pro investování a zda se tento podnikatelský plán vyplatí. Pomocí metod strategické analýzy budou identifikovány silné a slabé stránky analyzované společnosti. Zjištěné výsledky z těchto analýz budou následně použity v návrhové části.

K dosažení hlavního cíle této práce je zapotřebí stanovení dílčích cílů. Dílčími cíli práce je nalézt vhodné zdroje dat, dále budou provedeny analýzy, a to jak analýza vnitřního, tak i vnějšího prostředí společnosti.

Dílčí cíle jsou následující:

- nastudování problematiky a shrnutí v teoretické části práce,
- seznámení se s podnikem a jeho podnikatelskou činností,
- aplikování metod strategické analýzy,
- určení průměrné obsazenosti penzionu a průměrné ceny za ubytování,
- vyčíslení předběžných tržeb penzionu,
- vyčíslení nákladů na vybudování a provoz,
- shrnutí a vyhodnocení získaných výsledků z provedených analýz a vytvoření návrhů na zlepšení současné situace.

Informace o problematice strategické analýzy jsou čerpány z odborné literatury a důvěryhodných internetových zdrojů. Na základě těchto pramenů jsou v této práci objasněny důležité pojmy související s danou problematikou.

Další částí této práce je získání přehledu o vnitřních a vnějších faktorech podniku, k němuž jsou využity metody strategické analýzy. Pro analýzu vnějšího prostředí podniku je využita SLEPTE analýza a analýza oborového prostředí (Porterův model pěti konkurenčních sil), které odhalí příležitosti a hrozby společnosti. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje McKinseyho model 7S, který je určen k vymezení silných a slabých stránek podniku. Komplexní analýza, která sloučí výsledky zmíněných analýz, je provedena pomocí SWOT analýzy. Na základě výsledků jsou navrženy konkrétní návrhy na zlepšení současného stavu a rady, jak do budoucna zajistit finanční zdraví.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části jsou uvedeny nezbytné teoretické informace, které jsou zapotřebí pro tvorbu podnikatelského plánu. Jsou zde objasněny základní pojmy a termíny vztahující se k tématu práce. Také jsou v ní popsány a rozčleněny formy podnikání v České republice. Poznatky z teoretické části budou východiskem pro zpracování analytické části této práce.

2.1 Rozvoj a růst společnosti

Než začneme podnikat, je důležité zvážit, zda start podnikání má či nemá smysl. Toho můžeme docílit pomocí rozhodovacího procesu, který je rozdělen do čtyř částí. Části rozhodovacího procesu jsou (Hisrich, Peters, 1996):

- identifikace příležitostí a jejich vyhodnocení,
- vypracování podnikatelského plánu,
- vytyčení potřebného množství finančních zdrojů,
- řízení nového podniku.

Přestože na sebe tyto jednotlivé kroky navazují, nelze je od sebe oddělit, protože při rozhodování o jedné je zapotřebí mít jasně vymezené i veškeré faktory ve fázích následujících (Hisrich, Peters, 1996).

Identifikace příležitosti vhodné pro podnikání je klíčová a zároveň ta nejtěžší část při startu podnikání. Identifikace totiž většinou vychází z pozorovacího talentu podnikatele a je schopností danou příležitost zachytit a následně ji i identifikovat. Správný proces pro identifikaci neexistuje, každý si hledá ten jemu vlastní. Někdo pozorně zkoumá a analyzuje své okolí a prostředí, jiný využívá aktivního dotazování na nedostatky již stávajícího výrobku k možnosti vytvoření jiného lepšího a další si jen všimne nějakého nedostatku, mezery na trhu, a pokusí se svým nápadem dané místo vyplnit. Nicméně každá identifikovaná příležitost musí být následně vhodně prověřena a vyhodnocena. A právě toto hodnocení je nejdůležitější součástí celého rozhodovacího procesu o zahájení podnikání. Zjišťujeme tím totiž, zda bude daný výrobek či služba životaschopný a zda výnosy z nich plynoucí budou odpovídat nebo převyšovat náklady potřebné pro jeho uvedení na trh (Hisrich, Peters, 1996).

Nestačí ale, aby byl podnik ziskový. Musí také růst. V podstatě je to tak, že nebude-li firma růst, nebude moc dlouho zisková. Držet se stále stejných zákazníků, výrobků a trhů představuje cestu do záhuby. Investoři chtějí, aby rostly příjmy, zaměstnanci chtějí mít více příležitostí k postupu a distributoři by rádi dodávali podniku, který roste (Kotler, 2003, s. 133).

2.2 Podnikání a právní formy podnikání

Tato část se zabývá vymezením základních pojmů „podnikání“ a „podnikatel“. Dále je zde vysvětlena problematika právních forem podnikání a uvedeno jejich členění.

2.2.1 Podnikatel

Nový občanský zákoník (NOZ) definuje podnikatele takto: "Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele." (iPodnikatel, 2014).

Vlastní odpovědnost je důležitým rysem podnikání, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel – fyzická osoba odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. To znamená, že nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu (iPodnikatel, 2014).

Podnikatelé jsou hnací silou tržní ekonomiky. Poskytují potřebné produkty zákazníkům, pracovní příležitosti, podílejí se na rozvoji obcí i regionů a jejich úspěchy přinášejí blahobyt společnosti (Jakubíková, 2008, s. 14).

2.2.2 Právní formy podnikání

Mezi základní právní formy podnikání patří fyzická a právnická osoba, z nichž obě možnosti nabízejí několik dalších variant.

- **Fyzická osoba – živnost**

Fyzickou osobou je občan, který si vyřídí živnostenský list a splní další podmínky pro podnikání vyplývající ze živnostenského zákona, daňových zákonů, zákonů o důchodovém, sociálním a zdravotním pojištění apod.

Živnostenský zákon dělí živnosti především podle podmínek získání živnostenského oprávnění na dvě skupiny: živnosti ohlašovací a koncesované (iPodnikatel, 2014).

- **Živnosti ohlašovací**

Oprávnění provozovat ohlašovací živnost vzniká podáním písemného ohlášení u příslušného živnostenského úřadu, případně dnem, který podnikatel uvede v ohlášení jako den zahájení své podnikatelské činnosti.

Podle podmínek, které musí ohlašovatel při ohlášení živnosti splňovat, zejména podle požadované odborné způsobilosti, se rozlišují tři druhy ohlašovacích živností (iPodnikatel, 2014):

- řemeslné,
- volné,
- vázané.

- **Živnosti koncesované**

Koncesované živnosti mohou být provozovány výhradně na základě státního povolení-koncese. Oprávnění provozovat živnost tu vzniká až dnem doručení koncesní listiny, jíž byla koncese udělena. Na vydání koncesní listiny není právní nárok, její vydání může být při existenci zákonných důvodů žadateli odepřeno. Mezi koncesované živnosti jsou řazeny zásadně obory, u kterých je riziko ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů zvlášť vysoké (iPodnikatel, 2014).

- **Právnícké osoby**

Právnícká osoba je obchodní společnost založená za účelem podnikání a dosažení zisku. Obchodní společnost může založit jak fyzická, tak i další právnícká osoba. V případě jednoho zakladatele se společnost zakládá Zakladatelskou listinou, v případě více zakladatelů Společenskou smlouvou. Obchodní společnost vzniká až jejím zápisem do obchodního rejstříku a přidělením IČO (ALTAXO, 2015).

V České republice existují 4 základní druhy obchodních společností:

- veřejná obchodní společnost – základní kapitál se rovná souhrnu všech vkladů, ručí se společně a nerozdílně, zisk se dělí rovným dílem mezi společníky,
- komanditní společnost – základní kapitál se rovná souhrnu všech vkladů, komanditista ručí do výše nesplaceného vkladu a komplementář ručí neomezeně, zisk se dělí mezi komplementáře a komanditisty stejným dílem (mezi komanditisty v poměru jejich podílů),
- společnost s ručením omezeným – základní kapitál je 1 Kč, ručí se do výše nesplaceného vkladu, zisk se dělí podle podílů ve společnosti,
- akciová společnost – základní kapitál je 2 mil. Kč nebo 80 000 euro, neručí za závazky společnosti, zisk se dělí podle poměru podílů akcionářů k základnímu kapitálu (ALTAXO, 2015).

2.3 Strategie společnosti

Základem pro formulování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.

Cílem strategické analýzy je analyzovat, identifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Je nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy.

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak, jsou vzájemně propojené (Sedláčková, 2000, s. 3-4).

Podniky jsou zakládány proto, aby naplnily určité poslání nebo vizi. Většina vizí a poslání má formu přitažlivě znějících sloganů.

Tuto vizi formulují různým způsobem (Kotler, 2003, s. 147):

- Dell: *Být nejúspěšnější počítačovou společností na světě, pokud jde o zajištění naprosté spokojenosti zákazníka na každém trhu, kde působíme.*
- McDonald: *Naší vizí je být celosvětově nejlepší restaurací, v níž je zákazník rychle obsloužen. To znamená otevírání a provoz skvělých restaurací a poskytování mimořádně vysoké kvality, služeb, čistoty a hodnoty pro zákazníka.*

Stanovení cílů v procesu plánování má samozřejmě úzkou spojitost se stanovením vize, mise a cílů firmy v manažerském řízení. Je důležité, aby plán a z něj vycházející rozpočet na budoucí období byly v souladu se stanovenými cíli a misí firmy a aby kroky a postupy z něj vyplývající sloužily k naplnění mise a dosažení cílů.

Stanovení cílů podniku (Žůrková, 2007, s. 15):

- Jedná se o dlouhodobé cíle, kterých chce podnik dosáhnout.
- Měly by mít formu písemného dokumentu vydaného vedením firmy.
- Měly by být dosažitelné a srozumitelné pro všechny zúčastněné.
- Jsou podkladem pro formulování strategických plánů.

2.3.1 Kvalita služeb

Tlak na zvyšování kvality služeb je jedním z imperativů současného podnikání v této dynamické oblasti. Kvalitnější služba je nezbytná pro odlišení od konkurence. Proto se této otázce právem věnuje velká pozornost. Obvykle se kvalita služeb vymezuje následujícími deseti položkami (Foret, 2008, s. 138):

- 1) spolehlivost – jako schopnost realizovat a poskytovat služby spolehlivě a správně,
- 2) vnímavost – schopnost reagovat rychle, iniciativně a tvořivě na přání a potřeby zákazníků,
- 3) kompetentnost – uplatnění požadovaných schopností, znalostí a zručností, k bezchybnému poskytnutí služby,
- 4) zdvořilost – kultivovanost, ohleduplnost, vstřícnost, pozornost, uctivost a srdečnost v přístupu k zákazníkům,
- 5) důvěryhodnost – loajalita vůči zákazníkům, upřímnost,
- 6) bezpečnost, jistota – poskytování služby nesmí představovat pro zákazníka nejistotu, riziko či nebezpečí, případně musí být o riziku předem informováni,

- 7) přístupnost – snadná dostupnost na vhodném místě, ve vhodném čase a s krátkou čekací dobou,
- 8) hmatatelnost, materiálnost – úroveň fyzického vybavení, technického zařízení pro poskytnutí služby,
- 9) komunikativnost – schopnost přesně a srozumitelně popsat službu, pohotově a rychle ji poskytnout,
- 10) pochopení zákazníka – poznat zákazníka a jeho problémy, poskytnout mu individuální pozornost.

2.3.2 Spokojenost zákazníků

Zákazníkem je osoba, domácnost nebo organizace, která určitou formou zaplatí za zboží (produkt) nebo službu, aby jejím vlastnictvím nebo spotřebou získala určitý očekávaný užitek.

Pokud chce firma obstát v tržním prostředí, musí se pravidelně zabývat výzkumem chování zákazníků a jejich motivací ke koupi. Spokojený zákazník je důležitý hlavně pro budoucnost firmy (Jakubíková, 2008, s. 40).

Většina podniků věnuje svoji pozornost velikosti svého tržního podílu než sledování spokojenosti zákazníků, což je chyba. Tržní podíl je ukazatel minulých výsledků, zatímco spokojenost zákazníků je měřítkem výsledků budoucích (Kotler, 2003, s. 126).

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí identifikuje zdroje a schopnosti podniku a směřuje k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. Cílem této analýzy je porozumět schopnostem firmy vyrábět produkty, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy. Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky (BusinessInfo, 2009).

2.4.1 Analýza 7S

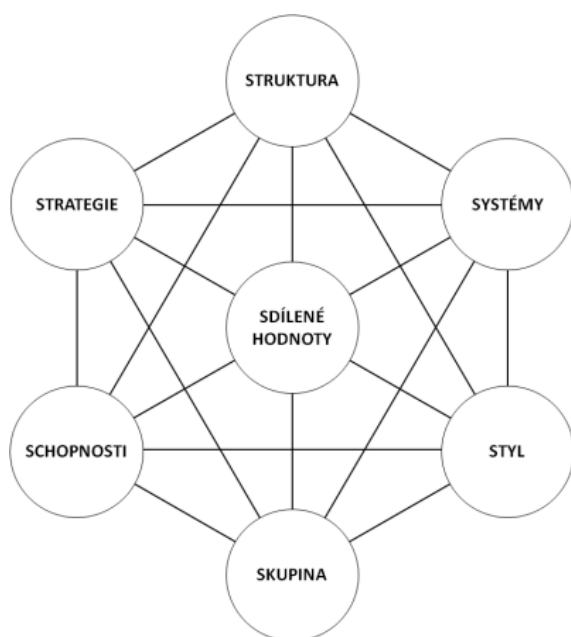
Analýza 7S je analytická technika používána pro hodnocení kritických faktorů libovolné organizace. Patří mezi modely kritických faktorů úspěchu. Je to vzájemné propojení sedmi faktorů, začínajících písmenem „S“.

Američtí konzultanti navrhli sedmi-prvkový způsob dekompozice organizace na následující komponenty (Managementmania, 2016):

- **Skupina (Staff)** – lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy, jde o cíleně orientované společenství lidí, kolektiv, který se podílí na správném fungování společnosti, zaměstnanci zastávají ve společnosti určitou pozici, která jim umožňuje zasahovat do chodu společnosti. Hledá odpověď na otázky: Je specializace personálu dostatečná? Jaké pozice je nutné doplnit k zajištění bezproblémového chodu společnosti? Jak se dají zaměstnanci motivovat k lepším výkonům? Spolupracovníci (a jejich selhání) jsou též hlavním provozním rizikem firem.
- **Strategie (Strategy)** – obvykle vychází z vize firmy a z konkrétního poslání firmy, strategie je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, jde o definice a plánování cílů skupiny, způsoby jejich dosažení a rozvoj podniku. Pojem strategie také vymezuje cestu (směr), jakým se firma k vytčeným cílům dopravuje. Hledá odpovědi na otázky: Jaká je naše strategie? Jak dosáhneme vytyčených cílů? Jak se vypořádat s tlakem konkurence?
- **Sdílené hodnoty (Shared values)** – souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě, které jsou všeobecně sdílené a relativně dlouhodobě udržované, jde o vize, poslání, podnikovou kulturu a etiku společnosti. Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Jde o zvyklosti a rituály využívané ve firmě i o hodnoty, které se projevují (Vysekalová, 2009, s. 67). Je třeba se zabývat následujícími otázkami: Jaké jsou základní hodnoty společnosti? Jaká je firemní kultura?
- **Schopnosti (Skills)** – za schopnosti se považují profesionální znalosti a kompetence společnosti jako celku. Na tyto schopnosti působí negativně i pozitivně například styl řízení či stanovená úroveň organizace práce. Aby byly zaměstnanci ochotni přijímat nové znalosti či schopnosti, které se po nich vyžadují, je nutné jim zajistit vhodné prostředí, které dá zaměstnancům potřebný prostor a čas učit se. Za vhodné prostředí je ale také považováno takové prostředí, ve kterém se v průběhu učení toleruje neúspěch (Mallya, 2007). Jde tedy o dovednosti, znalosti, zkušenosti a návyky, které mají zaměstnanci společnosti.

Hledá odpověď na následující otázky: Jaká je naše nejsilnější vlastnost? Máme nějaké mezery ve svých dovednostech, jak je můžeme napravit? Mají zaměstnanci dostatečné ponětí o tom, co dělají? Mají dostatečné zkušenosti (kvalifikaci)?

- **Styl (Style)** – charakteristický způsob konání, jednání a chování před svými spolupracovníky a zákazníky. Hledá odpověď na otázky: Jak se jeví pracovníkům a zákazníkům prostředí společnosti? Jsou zaměstnanci odpovědní? Je vedení společnosti efektivní? Za klasickou typologií stylů vedení je považováno známé členění na styl:
 - autoritativní – vylučuje zapojení ostatních pracovníků na řízení firmy,
 - demokratický – je spojen s vyšší mírou zapojení podřízených na řízení firmy, nadřízený dává podřízeným možnost vyjádřit se,
 - laissez-faire – ponechává pracovníkům značnou volnost.
- **Struktura (Structure)** – optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace, organizační uspořádání společnosti, jedná se o jednotlivé části podniku, sleduje vzájemné vztahy, mechanismus řízení, hodnotí pracovní činnost. Hledá odpovědi na otázky: Jak je společnost členěna? Jaká je její hierarchie? Jak se mohou zapojit zaměstnanci společnosti? Mezi základní typy organizačních struktur patří zejména:
 - liniová – jeden útvar je nadřazen ostatním,
 - funkcionální – jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími,
 - liniově štábní – spojuje přednosti obou předcházejících struktur,
 - divizionální – samostatné divize, které jsou rozděleny podle druhu,
 - maticové organizační – spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury.
- **Systémy (Systems)** – všechny metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií, pomocí kterých se hodnotí zkušenosti, znalosti a dovednosti pracovníků. Při řešení této problematiky je třeba brát zřetel na následující otázky: Jaké jsou hlavní systémy, pomocí kterých se řídí organizace? Existují kontroly? Jak jsou nastaveny a jak jsou kontrolovány?



Obr. 1: Model 7S (Zdroj: Managementmania, 2016)

2.5 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího (obecného) okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí (Sedláčková, 2000, s. 5).

2.5.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se zabývá faktory, které na podnik působí na makro úrovni. Tato část je zaměřena na analýzu změn okolí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti či hrozby. Tato analýza bude dále využita v následující části práce, proto je nezbytné zde vymezit, co do jednotlivých oblastí spadá (ALTAXO, 2015):

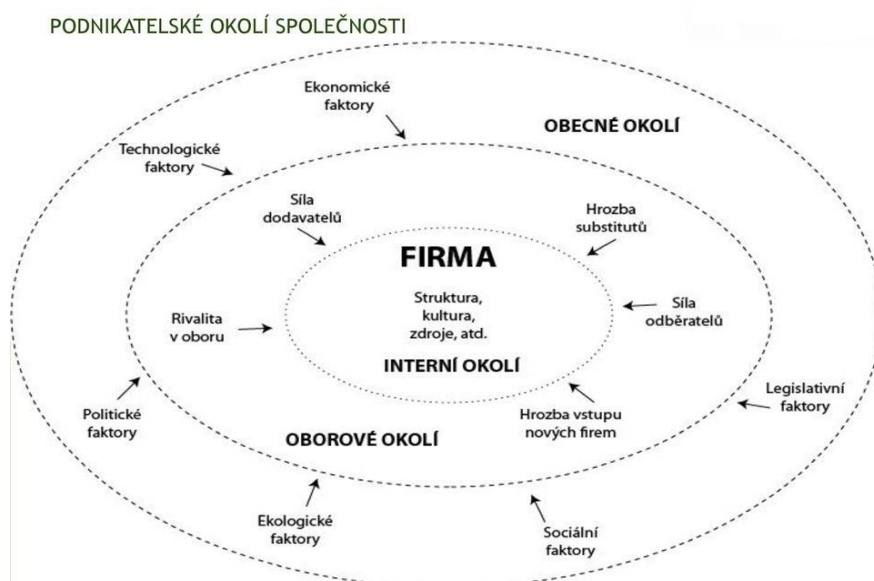
- **Sociální oblast (Social)** – Jakákoliv změna v sociální prostředí může mít vliv na změnu poptávky po produktech podniku a dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat. Chování není určeno jen jejich vlastnostmi, ale je ovlivňováno také okolním prostředím. V úvahu je potřeba vzít:
 - demografické změny společnosti,
 - strukturu společnosti,
 - náboženství,

- vzdělanost obyvatelstva,
 - velikost, vývoj a mobilitu pracovní síly,
 - příjmy a kupní sílu obyvatelstva,
 - rodinné hodnoty obyvatelstva.
 - zdravotní stránka obyvatelstva,
 - změna životního stylu.
- **Legislativní oblast (Legal)** – vztahují se k právnímu prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Toto prostředí je zpravidla vytvořené státní mocí a jde především o:
 - chystané a platné zákony a vyhlášky,
 - státní regulace,
 - regulace importu a exportu,
 - ochrana životního prostředí,
 - zákon o hospodářské soutěži,
 - právní úprava pracovních podmínek,
 - vymahatelnost práva.
 - **Ekonomická oblast (Economic)** – mezi ekonomické faktory patří např.:
 - míra inflace,
 - úroková míra,
 - stav směnného kurzu,
 - výše a vývoj daňových sazeb,
 - hospodářský růst,
 - fáze hospodářského cyklu.
 - **Politická oblast (Policy)** – Politické faktory se týkají vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho, jak hodlá vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité. Mezi politické faktory lze například zařadit:
 - zahraniční a národní politická stabilita,
 - monetární a fiskální politika,
 - podpora zahraničního obchodu,
 - členství země v EU,

- mezinárodní vliv,
 - postoje k liberalizaci,
 - hodnocení externích vztahů,
 - politický vliv různých skupin.
- **Technologická oblast (Technology)** – tyto faktory mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory stále analyzovat, aby podnik nezaostával za ostatními. Je především o:
 - podpora výzkumu a vývoje vládou,
 - postoj k vědě a výzkumu,
 - investice podniku do vědy a výzkumu,
 - množství a dostupnost informací,
 - nové vynálezy,
 - nové technologie a rychlost jejich realizace,
 - rychlost morálního zastarání (Molnár, 2010).
 - **Ekologická oblast (Environment)** – na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Vzrůstající uvědomění týkající se dopadů společnosti na životní prostředí vyžadují, aby i společnosti braly zřetel na to, aby svojí činností nepoškozovaly či nějakým dalším způsobem negativně nepůsobily na environmentální prostředí. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Ekologickým faktorem je např.:
 - nakládání s odpady,
 - ekologické aspekty a důsledky vyplývající z výrobních procesů,
 - dostupnost energie,
 - přístup k ochraně životního prostředí,
 - míru znečištění v daném regionu (Kotler a Keller, 2013).

Základním úkolem této analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.

Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změn strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky (Sedláčková, 2000, s. 13).



Obr. 2: Podnikatelské okolí společnosti (Zdroj: Marešová, 2016)

2.5.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model 5 konkurenčních sil (Porter's Five Forces) je součástí analýzy mikrookolí. Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Vývoj a trendy v odvětví mají často na různé podniky v daném odvětví odlišný dopad (Sedláčková, 2000, s. 5-6).

Analýza 5F je způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany.

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí následujících pěti sil (Blažková, 2007, s. 61-67):

- **Rivalita v oboru** – firma identifikuje své přímé a nepřímé konkurenty, jejich produkty a služby, jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby, marketingovou strategii, vývoj, silné a slabé stránky, hledá

odpověď na otázku: Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent? Analýza konkurentů slouží firmě:

- k pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod,
 - k pochopení minulých, současných a budoucích strategií konkurentů,
 - k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí,
 - k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu,
 - k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic,
 - ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.
- **Hrozba vstupu nových firem** – je třeba uvažovat i o budoucích konkurentech dodávajících výrobky a služby, které zákazníci považují za substituční výrobky či služby. Jde o náklady vstupu na trh, možnost vstupu na trh, vliv na cenu a nabízené množství daného výrobku/služby, distribuční kanály, legislativní překážky, technologické překážky, obsazenost trhu, chování zákazníků, hledá odpověď na otázku: Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
 - **Síla dodavatelů** – dodavatelem se myslí firma, která nám dodává výrobek, službu nebo obojí, např. materiál či součástky. Jde o jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů, množství dodavatelů, specializace dodávek, alternativy k dodávkám, náklady spojené se změnou, hledá odpověď na otázku: Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
 - **Síla odběratelů** – je potřeba rozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků nám také pomůže získat výhodu nad našimi konkurenty. Pokud by firma neměla zákazníky, není důvod pro její existenci. Proto si každá firma musí svých zákazníků vážit a musí se o ně náležitě starat. Jde o schopnost odběratelů ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby. Jde o počet odběratelů, různorodost nabízených produktů, doplňující služby, náklady na změnu. Hledá odpověď na otázku: Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?

- **Hrozba substitutů** – cena a nabízené množství výrobků/služeb je aspoň částečně schopný nahradit daný výrobek/službu, jejich kvalita a parametry, vztah zákazníků a substitutů, riziko vstupu substitutů na trh, náklady na změnu. Hledá odpověď na otázku: Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?



Obr. 3: Porterův model konkurenčního prostředí (Zdroj: Mallya, 2007)

2.6 Segmentace trhu

Součástí analýzy vnějšího prostředí je analýza zákazníků, jelikož společnost musí vědět, kdo jsou její zákazníci, ale také musí znát jejich potřeby, aby jim byla schopna nabídnout výrobky či služby, které jím dodají přidanou hodnotu (Blažková, 2007).

Zamazalová (2010, s. 148) se zmiňuje v souvislosti s potřebami zákazníka o cíleném marketingu. „*Cílený marketing je založen na respektování diferencí mezi zákazníky ve vztahu k jejich relevantnímu kupnímu chování a na jejich promítnutí do odlišné marketingové orientace.*“

Cílený marketing probíhá ve třech fázích, které na sebe vzájemně navazují. První etapa představuje segmentaci trhu, druhá tržní zacílení a třetí tržní umístění (Boučková, 2003, s. 132).

2.6.1 Segmentace

Při analýze zákazníků je nejdříve nutno segmentovat trh, což znamená odhalení určitých skupin zákazníků, kteří mají v rámci skupiny co nejvíce podobné tržní projevy na určitém trhu. Na daném trhu existuje několik takových skupin, tedy segmentů, které jsou si navzájem v tržních projevech co nejvíce odlišné. Segmentace trhu tedy slouží společnosti k tomu, aby rozdělila daný trh na segmenty, v kterých jsou si zákazníci co nejvíce podobní, a na základě takhle vytvořených skupin se pak společnost rozhoduje, který ze segmentů bude její cílový, tedy na který se zaměří (Blažková, 2007).

Segmentace trhu je prováděna nejčastěji na základě následujících kritérií (Blažková, 2007, s. 74):

- geografická – zákazníci jsou rozděleni podle svého prostorového rozmístění například podle kontinentů, zemí, regionů, měst, hustoty obyvatel, podnebí, pásma,
- demografická – zákazníci se dělí podle věku, pohlaví, velikosti rodiny, rodinného stavu, generace, národnosti, náboženství,
- socioekonomická – zákazníci se dělí podle vzdělání, zaměstnání, příjmů, postavení, společenské třídy,
- psychologická – zákazníci se dělí podle psychologického profilu, např. podle životního stylu, názorů a zájmů,
- nákupní chování – zákazníci se dělí podle frekvence a rozsahu nákupů, loajality k dodavateli a postoje k riziku.

2.6.2 Targeting

Jakmile dojde k definování jednotlivých segmentů, společnost se na základě analýzy atraktivnosti musí rozhodnout, na který segment či segmenty se zaměří a uplatní na ni své silné stránky. Na vybranou skupinu tak společnost zaměří veškerou strategii, komunikace a taktiky. Tato popisová činnost se označuje jako zacílení a v anglickém jazyce je tento pojem znám jako targeting.

Jakubíková (2013) popisuje cílové strategie, které si společnosti volí za účelem dosažení určitého cíle. Volba strategie představuje základní rozhodování v targetingu.

- Pokud firma zvolí jednotnou segmentační strategii, nebude tak brát v úvahu odlišnosti, které mají mezi jednotlivé segmenty, a nabídne všem segmentům stejnou nabídku. Při volbě této strategie se marketing označuje jako diferencovaný.
- Opakem jednotné strategie je diferencovaná segmentační strategie, která se zaměřuje na více cílových segmentů, kdy každému segmentu přizpůsobí svou nabídku. Zde je marketing označován jako diferencovaný.
- Pro menší společnosti se využívá strategie koncentrace na vybraný segment neboli koncentrovaný marketing.
- Poslední zmiňovanou strategií je *strategie koncentrace na jednoho každého člověka nebo jednu firmu*. Společnost je schopna přesně definovat tržní segment a dokáže tak splnit jedinečná přání a potřeby zákazníka či firmy. Marketing s takhle zvolenou strategií je označován jako marketing šitý na míru.

2.6.3 Positioning

Positioning neboli postavení je poslední etapa cíleného marketingu, která se týká přesného určení postavení produktu, kterého chceme docílit v myslích zákazníků v porovnání s konkurenčními produkty. Positioning také představuje vymezení společnosti vůči konkurenci a také vůči dalším subjektům, jako například dodavatelům a odběratelům (Jakubíková, 2013).

2.7 Zakladatelský rozpočet

Rozpočet potřeby startovního kapitálu je odrazem finanční náročnosti spojené se zahájením podnikání. Náklady při zahájení podnikání podstatně převyšují výnosy, tudíž vykazování ztráty při zahájení činnosti není ničím neobvyklým. I přes tento fakt je však zcela nutné tuto ztrátu řídit a financovat, proto již při sestavování zakladatelského rozpočtu musíme tuto situaci brát v potaz. Finanční prostředky, které budou nezbytné k zahájení podnikatelské činnosti, můžeme rozdělit do následujících čtyř skupin (Veber, Srpová, 2012):

- 1) Finanční prostředky nutné k založení firmy samotné. Založení firmy je spjato nejen s vynaložením nezbytných finančních prostředků, jako je složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenských listů, poplatky za výpis z rejstříku

trestů, ověření listin apod., ale také vznikají náklady, které ačkoliv nejsou nezbytné, řada podnikatelů je realizuje. Mezi tyto náklady řadíme např. návrh loga společnosti, razítka, webové stránky a informační materiály.

- 2) Finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Tato položka je závažným budoucím rozhodovacím krokem s ohledem na svou velikost i finanční dopad. Jedná se o záležitost jako je např. nákup pozemků, budov, technického vybavení a administrativního zabezpečení podnikání. Při rozhodování o nákupu se vychází pro potřeby financí z co nejpřesnějších znalostí cen pozemků, budov, strojů a výrobního zařízení a z cen stavebních prací.
- 3) Finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku. Oběžným majetkem rozumíme majetek, který podnik využívá k zajištění své hlavní činnosti. Oběžným ho označujeme z důvodu, že tento typ majetku neustále mění (neboli obrací) svoji formu během krátkého období. Právě z tohoto důvodu je složitější určení jeho výše. Propočet ovlivňuje celá řada faktorů – podíl, jakým suroviny, materiály, komponenty či nakoupené zboží vstupují do finálního produktu či služby, doba, po kterou jsou vázány ve výrobě či skladech, než jsou prodány zákazníkům, doba, za kterou jsou produkty či služby zákazníkem zaplacený. V propočtech bude pravděpodobně nutné uvažovat i s pojistnými zásobami pro případ různých výkyvů, ohled musíme brát i na dohodnuté lhůty splatnosti faktur za dodané vstupy.
- 4) Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti. Tímto druhem financování rozumíme financování provozní činnosti do doby, než bude zabezpečeno financování z tržeb. Jak již bylo výše zmíněno, firma může zpočátku své podnikatelské činnosti vykazovat ztrátu, nejen proto se firma neobejde bez profinancování provozních nákladů. Mezi ty můžeme zařadit např. mzdy zaměstnanců, náklady na energie, vodu telekomunikační služby, dopravu, běžnou údržbu apod. Začínající firmy se navíc musejí vypořádat s počátečními provozními náklady, jako jsou např. hygienická měření, proškolení pracovníků z bezpečnosti práce a požární ochrany, úhrady pojištění. Nutné je započítat např. i náklady na propagační kampaně.

Veškeré výdaje spojené s podnikatelskou činností můžeme financovat ze dvou zdrojů, a to ze **zdrojů vlastních** (tj. vklady podnikatele a případných společníků) a **zdrojů cizích** (např. bankovní úvěry, půjčky nebo leasing). Z časového hlediska rozlišujeme tyto zdroje financování na dlouhodobé, které mají splatnost více než 1 rok, a krátkodobé se splatností do 1 roku (Veber, Srpová, 2012).

Oproti rozpočtu startovního kapitálu, kdy se zaměřujeme na finanční prostředky pro založení podniku a zahájení podnikatelské činnosti, režim běžného financování zaměřuje svoji pozornost na plánování předpokládaných výnosů, nákladů a hospodářského výsledku v jednotlivých letech. Tímto se zjistí, zda bude firma schopna dosahovat zisku, kdy jej bude schopna dosahovat a jaká bude jeho výše v jednotlivých letech. Tyto propočty jsou nezbytné, aby firma byla schopna zodpovědět si otázku, zda bude firma schopna splatit cizí zdroje a za jak dlouhou dobu budou tyto zdroje zcela splaceny. V případě, kdy propočty signalizují nízký zisk, nebo dokonce ztrátu, hledá firma možnosti, jak tento zisk navýšit, např. zvyšováním výkonů a tržeb nebo úsporami nákladů. Po propočtech je doporučeno sestavit plán příjmů a výdajů, kdy zásadně rozlišujeme rozdíl mezi náklady a výdaji (Veber, Srpová, 2012).

Účetnictví a plánování spolu poměrně úzce souvisí. Jedním z hlavních důvodů je čerpání historických dat a podkladů pro tvorbu rozpočtu (Žůrková, 2007, s. 45).

2.8 Finanční analýza podniku

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků apod. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak pro odhad budoucího vývoje (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 17).

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité

míry přesné hodnoty peněžních údajů, aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze (Růčková, 2015, s. 9).

2.8.1 Informační zdroje pro finanční analýzu

Zpracování finanční analýzy vyžaduje získání dat, jež tvoří východisko pro kvalitní zpracování a dosažení relevantních výsledků (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 18).

Pro to, abychom mohli úspěšně začít zpracovávat finanční analýzu, jsou důležité zejména základní účetní výkazy:

- **Rozvaha**, která bilanční formou zachycuje stav majetku, který se označuje jako Aktiva a zdroje jejich financování, které se označují jako Pasiva (Růčková, 2015, s. 21-22).
- **Výkaz zisku a ztráty**, je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Výnosy můžeme definovat jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Náklady pak představují peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít. Rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku je výsledek hospodaření (+ zisk, - ztráta).

Výsledek hospodaření se člení na:

- výsledek hospodaření **z provozní činnosti**, který získáme součtem provozních výnosů a odečtením provozních nákladů,
- výsledek hospodaření **z finančních operací**, který získáme součtem finančních výnosů a odečtením finančních nákladů,
- výsledek hospodaření **za běžnou činnost**, který je součet provozního a finančního výsledku hospodaření snížený o daň z příjmů z běžné činnosti,
- výsledek hospodaření **mimořádný**, což je rozdíl mimořádných výnosů a mimořádných nákladů snížený o daň z příjmů z mimořádné činnosti,
- výsledek hospodaření **před zdaněním** (EBT), který tvoří výsledek hospodaření za běžnou činnost a mimořádný výsledek hospodaření,

- výsledek hospodaření **za účetní období**, jedná se o účetní zisk, ve finanční analýze je často používán jako čistý zisk (EAT) (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 43-44).

Pro finanční analýzu jsou nejdůležitější tři kategorie zisku, které je možné vyčíst přímo z výkazu zisku a ztráty:

- **EBIT** (zisk před odečtením úroků a daní), který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Využívá se tam, kde je nutno zajistit mezifirmní srovnání.
- **EBT** (zisk před zdaněním), který se využívá při zajištění srovnání výkonnosti firem s rozdílným daňovým zatížením.
- **EAT** (zisk po zdanění nebo také čistý zisk), jde o tu část zisku, kterou můžeme dělit na zisk k rozdělení akcionářům a zisk nerozdělený. Využívá se ve všech ukazatelích, které hodnotí výkonnost firmy (Růčková, 2015, s. 58).
- **Výkaz cash flow**, což je účetní výkaz srovnávající bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období. Slouží k posouzení skutečné finanční situace. Výkaz cash flow je možno rozdělit na tři základní části:
 - **provozní činnost**, což je nejdůležitější část. Tato část nám umožňuje zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečně vydělaným penězům,
 - **investiční činnost**, která ukazuje nejen výdaje týkající se pořízení investičního majetku, ale také příjmy z prodeje investičního majetku,
 - **finanční činnost**, která hodnotí pohyb dlouhodobého kapitálu (Růčková, 2015, s. 34-35).

2.8.2 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nástrojem finanční analýzy. Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z neoblíbenějších metod především proto, že umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstatou je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. cash flow. Lze proto zkonstruovat velké množství ukazatelů (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 61).

- **Ukazatele rentability**

Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Nejčastěji se vychází z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Rentabilita je vyjadřována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu (Růčková, 2015, s. 57).

- **Rentabilita celkového kapitálu (Return On Assets) - ROA**

Ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu neboli výkonnost podniku. Použitím EBIT v čitateli je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení (Růčková, 2015, s. 59).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \times 100 = [\%]$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity) - ROE**

Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku (Růčková, 2015, s. 60).

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 = [\%]$$

- **Rentabilita tržeb (Return On Sales) - ROS**

Ukazatel představuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahují tržby. Tomuto ukazateli se také říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. Zisková marže je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Hodnotu ziskové marže je vhodné porovnat s podobnými podniky. Pro srovnání ziskové marže mezi podniky lze doporučit využití EBIT (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 98).

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové tržby}} \times 100 = [\%]$$

- **Ukazatele zadluženosti**

Pojmem „zadluženost“ vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu.

Jedním ze základních problémů finančního řízení podniku je tedy vedle stanovení celkové výše potřebného kapitálu i volba správné skladby zdrojů financování jeho činnosti. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem – kapitálová struktura (Růčková, 2015, s. 64).

Určitá výše zadlužení je však obvykle pro firmu užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Je to dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně.

○ Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Jde o poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota, tím vyšší je riziko věřitelů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 = [\%]$$

Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 30-60 %. U posuzování zadluženosti je však nutné respektovat příslušnost k odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky z dluhů plynoucí (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 85-86).

○ Koeficient samofinancování

Jde o poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Koeficient samofinancování je doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet by měl dát přibližně 100 (Růčková, 2015, s. 65).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 = [\%]$$

○ Míra zadluženosti

Míra zadluženosti poměřuje cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel je velice významný při žádosti firmy o úvěr pro banku, která se rozhoduje, zda úvěr poskytnout. Pro toto posuzování je důležitý jeho časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje, či snižuje. Ukazatel signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 = [\%]$$

Cizí zdroje by neměly překročit 1,5násobek hodnoty vlastního kapitálu.

2.8.3 Plán investic

Plánování investic a vůbec celý rozhodovací a schvalovací proces je velmi úzce spjat se strategií a dlouhodobými cíli podniku. Poměrně nelehkým úkolem je v rozhodovacím procesu stanovení rozhodovacích kritérií, a to finančních (jako je např. čistá současná hodnota investice a míra návratnosti) i nefinančních (jako např. ukázka finanční stability, upevnění pozice na trhu v očích zákazníků) (Žůrková, 2007, s. 97).

- **Čistá současná hodnota**

NPV (Net Present Value) je rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů z investice a náklady vynaloženými na investici (Žůrková, 2007, s. 97).

Projekt s kladnou čistou současnou hodnotou zvyšuje hodnotu podniku, a naopak každý projekt se zápornou čistou současnou hodnotou hodnotu podniku snižuje. Vzhledem k této vlastnosti představuje čistá současná hodnota základní kritérium pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu. Čím je ČSH vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější (Fotr, 2005, s. 71).

- **Doba návratnosti**

Počet let, za která se nám vrátí náklady spojené s investicí. Doba návratnosti je počítána pomocí kumulovaných toků hotovosti (Žůrková, 2007, s. 97).

2.9 Analýza rizik

Riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody.

Prvním krokem v procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik. Analýza rizik zpravidla zahrnuje (Rais, Doskočil, 2007, s. 51):

- identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní,
- stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty,
- identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiva,

- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti-určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti.

2.9.1 Metody analýzy rizik

Způsob vyjádření veličin, se kterými se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod. Existují dva přístupy (Rais, Doskočil, 2007, s. 67):

- kvalitativní metody-rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. obodována 1 až 10), úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem,
- kvantitativní metody-jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu.

2.9.2 Metody snižování rizik

Je zřejmé, že s existencí rizika musíme počítat, a to jak v podnikání, tak i při řízení jakýchkoliv jiných subjektů s nesnadno předpověditelným chováním. Některá rizika však můžeme přesunout a některá zadržet. V určitých situacích je vhodnější se riziku vyhnout nebo dané riziko redukovat (Rais, Doskočil, 2007, s. 85).

2.10 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro systematickou analýzu, zaměřenou na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k formulaci strategie (Blažková, 2007, s. 156).

Využívá se k analýze prostředí a identifikaci toho, jak je současná strategie schopná reagovat na změny, které v tomto prostředí vznikají. Je doporučeno začínat analýzou OT (Opportunities a Threats), neboli příležitostí a hrozeb z makroprostředí i mikroprostředí. Analýza OT je následována analýzou SW (Strengths a Weaknesses), která analyzuje vnitřní prostředí společnosti s jejími cíli, systémy, materiálním prostředím nebo kulturou společnosti (Jakubíková, 2013).

Tab. 1: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Skutečnosti přinášející výhody zákazníkům a společnosti.	Skutečnosti neprospěšné společnosti nebo to, v čem si jiné společnosti vedou lépe.
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Skutečnosti pro zvýšení poptávky, lepší uspokojení zákazníka nebo prospěch společnosti.	Skutečnosti trendů nebo událostí, které mají hrozbu ve snížení poptávky nebo nespokojenosti zákazníka.

Doporučuje se využívat prognóz a situačních analýz, které by měly být realistické a měly by se vyhýbat přeceňování předností společnosti a podceňování jejich slabin. Přednost a slabina je určující pro schopnost realizovat strategické kroky (Zamazalová, 2010).

2.10.1 Hodnocení SWOT analýzy

Pro zhodnocení a výběr správné SWOT strategie se hodnotí váha jednotlivých položek vůči sobě. Váha je hodnocena dle vzájemného porovnání důležitosti znaků podle třístupňového hodnocení 1 (znak je důležitější oproti porovnávanému znaku), 0,5 (znaky mají stejnou váhu) a 0 (znak má menší důležitost oproti porovnávanému znaku) (Fotr a kol., 2012).

Hodnocení jednotlivých vazeb má několik variant. V případě, že je vazba S1-S2 hodnocena 0, pod diagonálou u S2-S1 je dosaženo hodnoty 1. Pokud vazba S1-S3 získá hodnotu 0,5, vazba S3-S1 tedy má hodnotu také 0,5. Při hodnocení vazby S1-S4 hodnotou 1, hodnota pod diagonálou u vazby S4-S1 bude 0 (Fotr a kol., 2012).

Váhu zjistíme jako podíl součtu v řádku a celkové součtu a výsledek vynásobíme hodnotou 100 pro získání procentuální hodnoty váhy. Například v prvním řádku $(1,5/6) \times 100 = 25 \%$. Součet váhy je roven 100 %. Tento proces provedeme jak pro S, tak i W, O a T (Fotr a kol., 2012).

2.10.2 Strategie SWOT analýzy

Pro hodnocení intenzity vzájemných vztahů položek sestojíme matici se stejným počtem prvků v jednotlivých kategoriích. Tyto vztahy jsou hodnoceny na škále od hodnoty 1 (žádný vztah mezi položkami, ambivalentnost) po hodnotu 5 (velmi úzký vztah mezi

položkami). V případě, že hodnocené vztahy jsou negativní, dojde k použití záporného znaménka. Dle výsledných hodnot v matici lze určit nejdůležitější vazbu, která určuje, na jakou strategii se zaměřit. Nejdůležitější vazbou může být i ta se zápornou hodnotou, využívá se absolutní hodnoty (Fotr a kol., 2012).

Dle hodnoty v matici se určí, o jakou ze čtyř možných strategií se jedná (Fotr a kol., 2012):

- SO (maxi – maxi) strategie se snaží využít maximální množství silných stránek, aby společnost mohla co nejlépe využít budoucích příležitostí,
- WO (mini – maxi) strategie se soustředí na využití slabý stránek, aby následně nejlépe využila následující příležitosti,
- ST (maxi – mini) strategie se snaží za pomoci silných stránek eliminovat hrozby,
- WT (mini – mini) strategie klade důraz na management rizik, tedy minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

2.10.3 Využití SWOT analýzy

Ačkoli SWOT matice bere v úvahu pouze čtyři faktory, může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování a také při formulaci i výběru vhodné marketingové strategie (Blažková, 2007, s. 159).

Na druhé straně má však i svá omezení. Je velice subjektivní, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, proto se doporučuje použít ji jako doplněk k některé další analýze (Jakubíková, 2008, s. 104).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola se věnuje analýze obecného a oborového prostředí podniku. Pozornost bude věnována především analýze současného stavu na trhu, kdy nejdříve bude provedena analýza obecného okolí podniku pomocí SLEPTE analýzy. Druhým krokem bude analýza oborového prostředí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, od níž se bude směřovat k analýze podnikového prostředí. Zmíněné analýzy budou společně s vlastní výzkumnou částí vstupními informacemi pro vytvoření závěrečné SWOT analýzy.

Předmětem podnikání penzion bude poskytování ubytovacích služeb v moderně vybavených pokojích. Kromě ubytování budou hostům nabízeny snídaně a možnost využití wellness služeb.

3.1 Popis podniku a jeho služeb

Penzion bude poskytovat kvalitní a cenově přijatelné ubytování v moderně vybavených pokojích. Kromě ubytování budou hostům poskytovány snídaně, které budou z kvalitních a čerstvých produktů, u nichž bude kladen důraz především na jejich původ. Potřebné potraviny budou nakupovány dle obsazenosti penzionu.

3.1.1 Zvolená právní forma

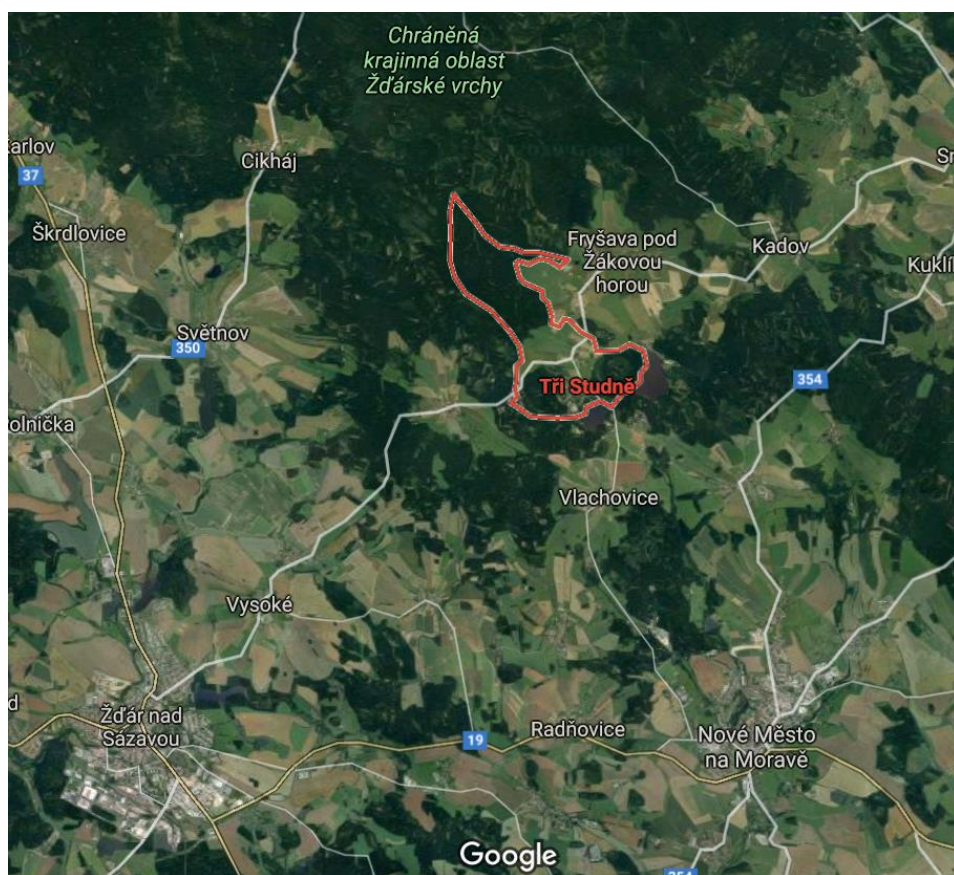
Při rozhodování o právní formě se nabízejí dvě možnosti, jak by mohl být penzion provozován. Jednou z možností je provozovat penzion na živnostenský list, tedy jako OSVČ nebo založit kapitálovou společnost, resp. společnost s ručením omezeným. Na základě zjištěných informací bylo rozhodnuto, že bude penzion provozován na živnostenský list. Důvodem je větší věrohodnost.

3.1.2 Plán poskytovaných služeb

Klíčovou službou, kterou penzion poskytuje, je ubytování se snídání. Doplnkovou službou je wellness. Následně tedy budou popsány tyto služby a hlavní dodavatelé související s těmito, ale i ostatními službami.

3.1.3 Charakteristika lokality pro vybraný podnik

Penzion se bude nacházet v regionu Vysočina v obci Tři Studně, která je vzdálená 8 km od Nového Města na Moravě a 11 km od Žďáru nad Sázavou. Tři Studně jsou velmi známé místo, jsou vyhledávanou turistickou destinací, jak v létě, tak i v zimě. Obec Tři Studně má přibližně 102 obyvatel. Je to turisticky velmi atraktivní lokalita, která skýtá pro návštěvníky mnoho zajímavých míst, možností aktivního vyžití i pasivně strávit dovolenou. Obec Tři Studně se nachází uprostřed CHKO Žďárské vrchy, které nabízejí spoustu kulturního, historického, sportovního i gurmánského vyžití.



Obr. 4: Lokalita vybraného podniku (Zdroj: Google.cz, 2019)

3.2 Analýza vnitřního prostředí

První analýza společnosti je tzv. metoda 7S, která analyzuje vnitřní prostředí společnosti z pohledu jejich zdrojů a schopností. Analýza zahrnuje firemní strategii, sdílené hodnoty, schopnosti, spolupracovníky, strukturu, styl a systémy.

3.2.1 Strategie

Ve strategii řízení si společnost klade za cíl především udržování a zvyšování kvality odváděné práce. Pro zabezpečení vysoké kvality svých služeb, musí společnost provádět pečlivý výběr dodavatelů. Dílčím cílem je udržení a postupné zdokonalování systematického zjišťování potřeb a očekávání zákazníků v oblasti kvality.

3.2.2 Sdílené hodnoty

Firemní kultura představuje souhrn hodnot, druhu chování a pravidel, které jsou v podniku zavedeny. V této společnosti si firemní kultura zakládá na slušném chování a přátelském přístupu. Tento přístup hodlá vedení společnosti praktikovat již od začátku svého působení. Mezi každoroční tradiční zvyky patří letní grilování na terase s rodinou a známými, pořádání oslav Nového roku a společné výlety na kolech po okolí. Tyto tradice upevňují vztahy mezi spolupracovníky.

3.2.3 Schopnosti

Majitelka podniku se snaží volné pracovní pozice obsazovat z vlastních lidských zdrojů, pokud k tomu mají zaměstnanci odpovídající kvalifikace a předpoklady. Požadavky na zaměstnance se liší v závislosti na typu pracovního místa.

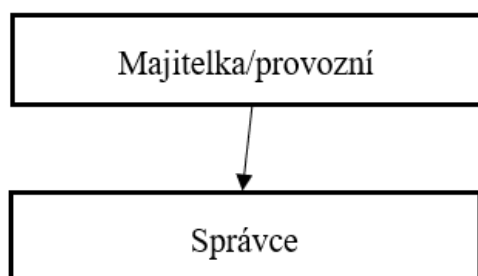
3.2.4 Skupina

Vzhledem k tomu, že lidské zdroje patří k nejcennějším zdrojům, co společnost vlastní, je nezbytně nutné zaměstnance vhodně motivovat, vzdělávat a komunikovat s nimi. Pomocí schopných a pracovitých zaměstnanců může podnik zvyšovat svoji produktivitu a upevňovat svoji pozici na trhu. Majitelka společnosti motivuje zaměstnance především proplácením přesčasových hodin, pravidelnými odměnami a zaměstnaneckými benefity ve formě výhodného mobilního tarifu.

3.2.5 Struktura

Organizační struktura společnosti je poměrně jednoduchá. Penzion bude mít jednoho vlastníka (paní J.), která bude zároveň i provozní. Paní J. bude zároveň dohlížet na ubytování, obchod, administrativu, úklid a celkový chod penzionu. Dále bude mít na starosti přípravu snídaní pro ubytované hosty. Pomáhat jí bude její přítel (pan O.), který

bude mít funkci správce, bude tak mít na starosti zajištění potřebné údržby a oprav. Dále bude mít na starosti práci na zahradě, jako je např. sekání trávy.



Obr. 5: Schéma organizační struktury (Vlastní zpracování)

3.2.6 Styl

V tomto podniku je uplatňován převážně demokratický styl v kombinaci s direktivním řízením. Záleží na situaci a okolnostech, jaký styl řízení je zvolen. Zaměstnancům je většinou dáván prostor vyjádřit svůj názor na danou problematiku a je respektován návrh řešení, pokud se příliš neliší s názorem majitelky podniku. V první řadě se však vychází z názoru majitelky. S pracovníky jsou pravidelné porady, na kterých si majitelka vyslechne názory svých zaměstnanců a společně zde přemýšlejí, jak své služby více zdokonalit.

3.2.7 Systémy

Společnost má svůj vlastní rezervační systém na webových stránkách, kde si hosté mohou zarezervovat svůj termín. O administrativu se stará sama majitelka, která používá účetní systém POHODA, z důvodu jeho jednoduchosti a kladných předchozích zkušeností. Systémové vybavení zahrnuje následující moduly: mzdy a personalistika, účetnictví, evidence majetku.

3.3 SLEPTE analýza

Analýza obecného prostředí zakládaného podniku je prováděna pomocí analýzy SLEPTE, jejímž cílem je zaměřit se na vnější okolí a faktory v něm působící, které ovlivňují vývoj tohoto okolí a mají dopad na potenciální podnik.

3.3.1 Sociální faktory

Dle světového institutu pro ekonomiku a mír je Česká republika, podle posledních statistik z roku 2018, uvedena jako sedmá nejbezpečnější země světa (GPI, 2018). Právě tato skutečnost a neustálé zprávy o teroristických útocích s uprchlickou krizí, která trvá již několik let, mají za následek, že se lidé obávají bezpečnostní situace ve světě a většina z nich raději zvolí dovolenou v tuzemsku než v zahraničí.

Dle MMR již od roku 2010 stále meziročně rostou příjezdy turistů do hromadných ubytovacích zařízení České republiky. Počet hostů v hromadném ubytování ČR dle ČSÚ činil za minulý rok téměř 20,1 mil. osob, z toho bylo 10,2 mil. zahraničních hostů a 9,9 mil. tuzemských obyvatel. Meziroční nárůst těchto příjezdů činil proti předchozímu roku celkem 8,8 %, z toho dosáhl u zahraničních turistů 9,0 % a u tuzemských obyvatel 8,5 %. Nejvíce hostů do ČR přicestovalo z Německa, Polska, Slovenska a Ruska. Tyto informace lze považovat pro zamýšlený penzion jako pozitivní, neboť lidé mají zvýšený zájem o ubytování v ČR, a tedy je pravděpodobnější, že penzion získá zákazníky mnohem rychleji, než je očekáváno.

Co se týče věkové struktury obyvatelstva, tak demografické změny mohou mít určitý vliv na turistický ruch, neboť starší lidé mívají většinou poněkud odlišnější požadavky na ubytování než lidé mladší. Stejně tak požadavky rodin s dětmi jsou odlišné od požadavků seniorů. Pension by měl na tuto skutečnost brát ohled v momentě vybavování penzionu a při stanovování služeb, které hodlá svým zákazníkům poskytovat.

3.3.2 Legislativní faktory

Existuje několik zákonů, vyhlášek a norem, které legislativně upravují podnikatelskou činnost v ubytovacích a stravovacích službách. Primárním zákonem je Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, který upravuje podmínky tohoto podnikání. Podle živnostenského zákona bude pro provozování zamýšleného rodinného penzionu potřeba živnostenský list na ubytovací služby a hostinskou činnost. Jedná se o živnost řemeslnou, kde je třeba splnit podmínky všeobecné způsobilosti podložené dokladem o úspěšném absolvování daného oboru nebo vykonáním praxe v počtu požadovaných let. Pokud však nikdo z vedení podniku nedisponuje výučním listem, vysvědčením ani praxí

v oboru, je nutné určit odpovědného zástupce, jenž se prokáže splněním požadované odborné způsobilosti.

Další legislativou zabývající se ubytovacím zařízením a jeho podmínkami je Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území, kde je v §2 písm. c) bodě 3 vymezen pojem penzion. Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, v §43-45 udává zvláštní požadavky pro vybrané druhy staveb a členění ploch pokojů do jednotlivých tříd. Ubytovací zařízení musí také splňovat podmínky Vyhlášky č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb a Vyhlášky č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb.

Podmínky spojené s ubytováním jsou upraveny Zákonem č.89/2012 Sb., nový občanský zákoník, konkrétně §2326-2331. S ubytováním cizinců souvisí Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky.

Penzion musí fungovat v souladu s nejrůznějšími vyhláškami, např. vyhláškami kraje Vysočina i obce Tři Studně. Vyhláškou Třech Studní je např. Obecně závazná vyhláška o ochraně nočního klidu a regulaci nočních činností nebo Obecně závazná vyhláška o místním poplatku za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů (Tristudne.cz, 2016).

Majitelka penzionu, která provozuje ubytování na živnost se nevyhne ani EET. Jde o elektronickou evidenci tržeb, která s sebou nese další nutné povinnosti s ní spojené. Týká se jí hned první fáze EET, která je pro ubytovací služby účinná od 1. prosince 2016. EET však podléhají pouze platby v hotovosti nebo platby kartou. Pokud bude majitelka požadovat po zákazníkovi, aby platbu za ubytování uhradil převodem na účet, tak se EET vyhne. Co se týče zálohy, ta zpravidla probíhá vždy převodem na účet. Doplatek pak může požadovat rovněž uhradit převodem těsně před nástupem (e-chalupy, 2019).

Penzionu se také týká Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu a Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Pokud obrat za předchozích 12 kalendářních měsíců dosáhne 1 milion Kč, staneme se plátcí DPH. Obrat musíme tedy sledovat po ukončení každého měsíce za 12 měsíců zpětně (jakpodnikat, 2018).

Dalším zákonem, kterým je třeba se řídit je Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Pro případné kontroly se musí uchovávat také všechny smlouvy se zaměstnanci v souladu s legislativním nařízením a je nutné dodržovat předepsané hygienické předpisy.

Ze všech uvedených informací týkajících se legislativy plyne, že vedení penzionu, v tomto případě zakladatelka, musí dbát na veškeré existující zákony a vyhlášky, jejichž nedodržení může následně způsobit finanční újmu uložením pokuty či zákaz provozování podnikatelské činnosti.

3.3.3 Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější faktory patří daň přímá a nepřímá, nezaměstnanost a ekonomická situace obyvatelstva. Pozitivní vývoj HDP a inflace v posledních letech se odráží v růstu průměrných mezd. Zvyšování průměrné mzdy v ČR za poslední roky znamená, že lidé mají k dispozici více finančních prostředků, a proto si mohou dovolit investovat více financí do zboží či služeb, tudíž i do cestovního ruchu.

V roce 2015 byla průměrná mzda obyvatel ČR 26 467 Kč. V roce 2016 vzrostla tato průměrná mzda na 27 589 Kč. V roce 2017 tato mzda vzrostla na 29 504 Kč a v roce 2018 byla průměrná mzda 31 885 Kč. Pro srovnání byl vybrán medián, jako druhý ukazatel výše mezd. V roce 2015 byl medián mezd 23 745 Kč. V roce 2016 vzrostl medián mezd na 25 061 Kč. V roce 2017 medián mezd opět vzrostl na 27 320 Kč a v roce 2018 vykazoval medián mezd částku 29 247 Kč (Kurzy.cz, 2018). Tento fakt udává, že si lidé mohou dovolit připlatit za lepší ubytování či kvalitnější služby.

Faktor, který může ovlivnit naše zamýšlené podnikání je také vývoj měnového kurzu, neboť se předpokládá i zájem ze strany zahraničních klientů. V současné době je kurz 25,63 CZK/EUR (Kurzy.cz, 2019). Od začátku roku se kurz nijak zásadně nezměnil. Měna tedy neoslabila ani neposílila.

Výše nezaměstnanosti má určitým způsobem negativní dopad na životní úroveň obyvatelstva. Vysoká nezaměstnanost má za následek, že lidé omezují nákupy zboží a služeb, což znamená i omezení příjmů pro ubytovací zařízení. Od roku 2013 však nezaměstnanost ČR klesla, čímž se životní úroveň obyvatel značně zlepšila (Kurzy.cz, 2019).

Důležitým ukazatel je také míra inflace. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v březnu 2019 o 3,0 %. Zrychlení meziročního cenového růstu bylo ovlivněno především vývojem cen v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje. Ceny brambor vzrostly o 74,5 %, pekárenských výrobků a obilovin o 3,3 % a másla o 8,6 %. U řady potravin došlo ke zmírnění jejich meziročního cenového poklesu. Ceny vajec byly nižší o 8,1 % a ovoce o 9,5 %. Zrychlení meziročního cenového růstu nastalo též v oddíle bydlení a v oddíle doprava. V oddíle bydlení vzrostly ceny elektřiny o 11,9 %, tepla a teplé vody o 4,5 %. V oddíle doprava zrychlily svůj růst ceny pohonných hmot a olejů na 2,1 %. Vliv na zvýšení cenové hladiny měly také ceny v oddíle ostatní zboží a služby, kde vzrostly ceny výrobků a služeb. V oddíle stravování a ubytování se zvýšily ceny stravovacích služeb o 4,0 % a ceny ubytovacích služeb o 2,9 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců byla v březnu 2,4 % (Kurzy.cz, 2019).

3.3.4 Politické faktory

Politické faktory určitým způsobem souvisí s faktory legislativními i ekonomickými. Legislativa, ekonomika a změny v nich provedené vychází právě z politiky České republiky.

Dne 30. března 2016 byl prezidentem České republiky schválen a podepsán jeden z nejvíce řešených zákonů poslední doby. Jedná se o zákon o evidenci tržeb, tedy elektronická evidence tržeb. Zavedením elektronických pokladen se má zabránit nezdaňování u podnikatelů, kteří za své produkty či služby přijímají hotovost a následně tyto příjmy nepřiznají, tudíž nezdaní. Nevýhodou systému pokladen jsou poplatky za provoz pokladny, ale i poplatky za připojení k internetu. Další nevýhodou jsou vysoké pokuty za porušení povinností uložených zákonem o EET. Za výhodu se považuje lepší přehled o prodeji, zjednodušení a zefektivnění práce. Ubytování, stravovacích služeb a pohostinství se tato povinnost zavedení týká již od 1. prosince 2016 (e-chalupy, 2019).

Od 30. května 2017 začal platit zákon zakazující kouření ve vnitřních prostorách provozovny stravovacích služeb, tj. ve všech restauracích, barech, vinárnách, kavárnách, čajovnách, klubech, hospodách, diskotékách a dalších podobných zařízeních. Zákaz se nevztahuje na vodní dýmky a elektronické cigarety (Zakazkoureni.cz, 2019).

3.3.5 Technologické faktory

Moderní technologie je v dnešní době už samozřejmostí a setkáváme se s ní již na každém kroku. I když zakládání rodinný penzion bude řazen mezi penziony menší, neznamená to, že nemusí být vybaven technologiemi současné doby. Postupně s plynutím doby jsou požadavky zákazníků čím dál vyšší a požadují stále více modernější technologie a vybavení. Proto je důležité věnovat pozornost jejich požadavkům a dle toho přizpůsobovat i technologické vybavení penzionu.

V dnešní době je již samozřejmostí, že každé ubytovací zařízení disponuje připojením k internetu, a to nejen proto, že je tato služba vyžadována hosty, ale také proto, že může mít vliv na fungování a rozvoj penzionu. Díky vlastním webovým stránkám může být ubytovací zařízení představeno široké veřejnosti. V dnešní době však navíc existuje mnoho portálů zabývajících se srovnáním a nabízením různých druhů ubytování, které jsou hojně využívány lidmi, kteří nemají čas procházet webové stránky jednotlivých ubytovacích zařízení. Není na škodu tedy využít těchto portálů, neboť zde hosté mohou vkládat své recenze, názory a hodnocení, což může ovlivnit rozhodnutí nových potenciálních zákazníků.

Moderní technologie je požadována také v kuchyňském vybavení. Mezi moderní kuchyňské vybavení lze zařadit např. kávovar na přípravu různých druhů káv a myčka na nádobí. U vybavení pokojů je automatické, že jsou vybaveny např. satelitní televizí. Vybavení by dále mělo odpovídat i zadaným normám, a to nejen hygienickým, kde se např. uvádí, že každý pokoj by měl být vybaven rozhlasovým hlásičem.

3.3.6 Environmentální faktory

V dnešní době se čím dál tím víc řeší otázka ekologie. Ekologické faktory jsou důležitou součástí analýzy vnějšího prostředí podniku a nemohou být opomíjeny. Třídění odpadu se pomalu stává běžnou součástí života občanů. Stejně tak v ubytovacích službách je nutné na tento aspekt přihlížet. V tomto odvětví se sice nepoužívá moc materiálů, ale i tak je důležité dohlížet, aby byl odpad efektivně tříděn a likvidován.

Vizi penzionu je chovat se přátelsky k životnímu prostředí. Třídění odpadu je proto samozřejmostí. Majitelka se snaží nekupovat jednorázové plastové produkty. Dále se snaží nekupovat zbytečné obaly. Pokud to jde, tak nakupuje bez obalů nebo nakupuje

ve vratných obalech. Paní J. následně pečlivě třídí odpad na sklo, papír, plast a bioodpad. Na zahradě je v plánu zařídit kompostér, kam by putoval všechny bioodpad z kuchyně.

Dalším významným aspektem je společenská odpovědnost organizací. Jinými slovy, společnost vnímá organizaci daleko lépe v případě, že je šetrná k životnímu prostředí, a snaží se přispívat ke všeobecnému zlepšení životních podmínek společnosti.

3.4 Analýza vnějšího oborového okolí

Analýza oborového okolí podniku je provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil s cílem zjistit, jaké příležitosti a hrozny mohou mít vliv na budoucí vývoj podniku. Zaměřeno je převážně na analýzu stávající konkurence v oblasti, v níž bude penzion působit, a to oblast poskytování ubytovacích služeb.

3.4.1 Hrozba vstupu nových firem

Konkurence v okolí je poměrně vysoká, noví potencionální konkurenti pro vstup na trh v tomto odvětví tak musí vzít v úvahu určité faktory. Hlavním faktorem je především to, jestli jsou schopní konkurovat, tedy přizpůsobit ceny. Další nezbytnou částí je, jestli dokáží oslovit další potencionální zákazníky, proto musí vytvořit silnou marketingovou kampaň a pokusit se přijít s něčím, čím dokáží oslovit. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je velmi reálná. Vstup do odvětví ubytovacích služeb je poměrně jednoduchý. K provozu si pouze stačí obstarat živnostenský list. V případě, že by měl potenciální konkurent v plánu poskytovat i stravovací služby, jedinou překážkou by mohl být požadavek na prokázání odborné způsobilosti. To však lze zajistit garantem, takže ani zde není až taková překážka a navíc, kdo má v zájmu provozovat tuto činnost a nedisponuje požadovanou způsobilostí, má již dopředu promyšleno, kdo mu garanci poskytne, a tedy bude garantem jeho podnikatelské činnosti.

I přes jednoduchost vstupu však existuje překážka, která tomu může zamezit, a to je umístění provozovny. V současné době jsou v obci Tři Studně na prodej dva objekty, přesněji rodinné domy, ale jejich prodejní cena je poměrně vysoká, proto by to pro potenciálního konkurenta znamenalo pro začátek vysoký výdaj. Nemluvě o rekonstrukci a přizpůsobení interiéru tak, aby splňoval požadavky penzionu či jiného typu ubytovacího zařízení. Stavební parcela není, v současné chvíli, v nabídce žádná. I kdyby byla, její pořizovací cena by také nebyla nízká a co víc, tak se zahájením výstavby souvisí spousta

legislativy a nutných povolení, které stojí mnoho času a další peníze, neboť se jedná o chráněnou krajinnou oblast. Další překážkou by mohly být např. lidské zdroje.

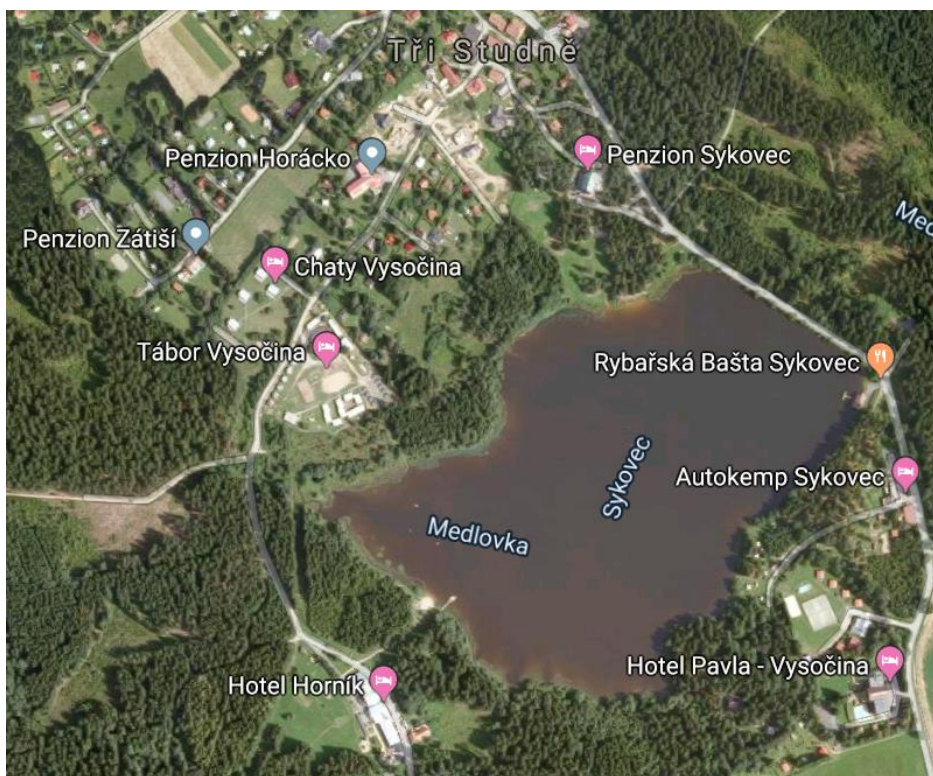
3.4.2 Rivalita v oboru

Chráněná krajinná oblast Žďárské vrchy patří k vyhledávaným částem České republiky. Proto není překvapivé, že se v této oblasti nachází nespočet ubytovacích zařízení různých typů. Jelikož je v plánu otevřít rodinný penzion v obci Tři Studně, byli zkoumáni konkurenti, kteří se nacházejí v této obci, neboť jen tady lze napočítat celkem 9 poskytovatelů ubytování. Informace o konkurentech byly čerpány z jejich webových stránek.

V první řadě se u konkurence zaměříme na to, jaká je výše ceny za noc, zda je v ceně zahrnuta i strava, popřípadě jaká forma stravy, zda s sebou mohou mít hosté své mazlíčky a zda ubytování nabízí nějaké služby navíc. Následující tabulka přehledně zobrazuje srovnání uvedených kritérií.

Tab. 2: Srovnání s konkurencí v obci Tři Studně (Vlastní zpracování)

Název	Cena	Strava	Zvíře	+
Hotel U Loubů	495,-/os.	Snídaně +140,-/den Polopenze +280,-/den	100,-/noc	Krytý bazén +30,-/os./hod. Letní kino +50,-/os.
Krčma na náměstí	499,-/os.	Snídaně +120,-/den	Zákaz	Půjčovna elektrokol
Hotel Horník	730,-/os. (se snídaní)	Polopenze +140,-/den Plná penze +190,-/den	Neuvádí	Minigolf +50,-/os. Půjčovna šlapadel +90,-/hod.
Hotel Pavla	590,-/os. (se snídaní)	Polopenze +220,-/den Plná penze +290,-/den	100,-/noc	Posilovna, biliard, sauna, bazén
Penzion Horácko	750,-/os. (se snídaní)	Nenabízí	Neuvádí	Wellness pro ubytované zdarma
Penzion Sykovec	560,-/os. (se snídaní)	Polopenze +130,-/den Plná penze +250,-/den	150,-/noc	Wellness 125,-/os./hod Lanový park 250,-/os./hod
Chalupa U buku	400,-/os.	Nenabízí	Neuvádí	
Chaty Vysočina	250,-/os.	Nenabízí	Neuvádí	
Penzion Zátíší	290,-/os.	Snídaně +60,-/den Polopenze +130,-/den	40,-/noc	



Obr. 6: Mapa konkurence (Zdroj: Google.cz, 2019)

Všichni uvedení poskytovatelé ubytovacích služeb jsou určitým způsobem našimi konkurenty, ale jelikož je naším plánem založit rodinný penzion se snídaní, jsme schopni určit, kdo je našim přímým a kdo nepřímým konkurentem.

Přímá konkurence byla určena dle kritéria ubytování se snídaní. I když v ceně mají snídaní zahrnutou pouze Hotel Horník, Hotel Pavla, Penzion Horácko a Penzion Sykovec, tak v Hotelu U Loubů a v Krčmě na náměstí si lze snídaní, za určitý poplatek, dokoupit. Následně po tomto kroku můžeme pokračovat v analýze dalších kritérií, které konkurenční ubytovací zařízení poskytují. Zaměříme se například na poskytované služby nebo vybavenost jednotlivých penzionů.

Tab. 3: Rozdělení konkurence na přímou a nepřímou (Vlastní zpracování)

Přímá konkurence	Nepřímá konkurence
Hotel Horník	Hotel U Loubů
Hotel Pavla	Krčma na náměstí
Penzion Horácko	Chalupa U buku
Penzion Sykovec	Chaty Vysočina
	Penzion Zátíší

Za **přímou konkurenci** byl určen Hotel Horník, Hotel Pavla, Penzion Horácko a Penzion Sykovec.

- **Hotel Horník**

Jedná se o hotel s celoročním provozem. Hostům je k dispozici hotelová a turistická část. V hotelové části je možnost ubytování ve 2 až 3-lůžkových pokojích s možností přistýlky a sociálním zařízením přímo na pokojích. Je možné využít i ubytování s vyšším životním standardem, kde každý z těchto pokojů je navíc vybaven TV přijímačem a free wi-fi. Všechny pokoje situované v nové části budovy mají svůj samostatný balkon s příjemným posezením. Cena v hotelové části je 730 Kč/osoba/noc se snídaní. Cena pro dítě od 3 do 12 let je 520 Kč/dítě/noc se snídaní.

V turistické části je možnost ubytování ve 2 až 5-lůžkových pokojích bez možnosti přistýlky. Vybrané pokoje mají televizi. Sprchy a toalety jsou zde společné pro všechny pokoje a jsou rozdělené na muže a ženy, tyto toalety jsou umístěny na chodbě. Cena v turistické části je 540 Kč/osoba/noc se snídaní. Cena pro dítě od 3 do 12 let je 370 Kč/dítě/noc se snídaní (Hotelhornik.cz, 2013).

Ubytovaní mohou využívat venkovní posezení na terase s výhledem na rybník Sykovec, úschovnu kol, parkovací stání přímo před hotelem. Za hotelem se nachází minigolf, ping-pongový stůl a dětské hřiště, kde je skluzavka, houpačka a kolotoč. V hlavní sezoně (červenec-srpen) se na terase koná každý pátek zábava, kde hraje živá hudba, kuchař griluje maso ve venkovním grilu a první zábava v sezoně je každoročně zahájena ohňostrojem.

- **Hotel Pavla**

Jedná se o hotel s celoročním provozem. Hostům je k dispozici 17 pokojů (2, 3 a 4-lůžkových), 11 apartmánů, nekuřácké prostředí, Wi-fi v celém hotelu, bazén, jezírko pro klidný odpočinek, sauna, fitness, biliard, prostorná terasa, konferenční sál, pravidelné grilování, dětské hřiště a trampolína. Cena v těchto pokojích je 590 Kč/osoba/noc se snídaní. Cena pro dítě do 12 let je 390 Kč/dítě/noc se snídaní. Cena pro dítě do 7 let je 340 Kč/dítě/noc se snídaní. Cena pro dítě do 3 let je zdarma (Hotelpavla.cz, 2017).

- **Penzion Horácko**

Jedná se o nově zrekonstruovaný penzion, kde je hostům k dispozici celkem 63 lůžek v 15 pokojích a apartmánech:

- 12 x 2-lůžkový pokoj se dvěma plnohodnotnými přistýlkami, kde se nachází manželské lůžko, stolek a křesílka a dále dvě plnohodnotná lůžka (přistýlky). V předsíni je šatní skříň, koupelna se sprchovým koutem a WC. Koupelny jsou standartně vybaveny otopnými žebříky, které jsou v provozu celoročně. Ze všech pokojů je přístup na balkon. Cena v těchto pokojích je 750 Kč/osoba/noc se snídaní. Cena pro dítě do 12 let je 500 Kč/dítě/noc se snídaní.
- 2 x 5-lůžkové standardní apartmá s 2 a 3-lůžkovými pokoji, kde se nachází 2 oddělené ložnice (3 a 2 lůžka). Ve společném vstupním prostoru se nachází koupelna se sprchovým koutem a WC. Cena v tomto apartmá je stejná jako v předchozí variantě, tedy 750 Kč a pro dítě 500 Kč.
- 1 x 5-lůžkové nadstandardní apartmá s 2 a 3-lůžkovými pokoji a obývacím pokojem/pracovnou. Cena v nadstandardním apartmá je o 200 Kč dražší, stojí tedy 950 Kč/osoba/noc se snídaní a pro dítě 700 Kč/dítě/noc se snídaní.

Všechny pokoje jsou vybaveny TV, koupelnou se sprchovým koutem a WC, čtyřlůžkové pokoje navíc lodžii. V přízemí se nachází společenská místnost s projekční technikou, příjemný Lounge bar s krbem a letní terasou, šipkami a TV. Ve sníženém přízemí je připravena útulná relaxační tělocvična se stolním tenisem a dále salonek s krbem. Dále je zde k dispozici moderní wellness se saunou, vířivkou a relaxační místností s infra ohřevem. Pro všechny hosty je zde zdarma wi-fi v celém objektu, možnost využití úschovy kol a lyží, parkování před penzionem, vířivka a sauna (Penzionhoracko.cz, 2019).

- **Penzion Sykovec**

Penzion Sykovec nabízí možnost ubytování ve třech kategoriích:

- Standard - tato kategorie nabízí 18 pokojů (kapacita max 70 lůžek), pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením (WC, umyvadlo, sprcha) a TV. Cena v těchto pokojích je 560 Kč/osoba/noc se snídaní.

- Apartmány - tato kategorie nabízí 4 apartmány (kapacita max 16 lůžek), pokoje jsou vybaveny sociálním zařízením, kuchyňskou linkou se sklokeramickou varnou deskou, lednicí a základním kuchyňským náčiním. Dále je zde TV a všechny apartmány mají vlastní terasu s výhledem do přírody. Cena je stejná jako v předchozí variantě, tedy 560 Kč/osoba/noc se snídaní.
- Turistická - tato kategorie nabízí 8 pokojů turistické třídy (kapacita max. 21 lůžek), tyto pokoje jsou vybaveny vlastním umyvadlem. Sociální zařízení a sprchy jsou společné (oddělené pro muže a ženy). Cena v turistické části je 440 Kč/osoba/noc se snídaní.

Penzion nabízí dětský koutek s Baby Friendly certifikací, prostory pro firemní akce a konference, úschovnu lyží a kol, terasu a vlastní parkoviště a wi-fi připojení je dostupné ve všech pokojích. Pro relax je zde připravená sauna a vířivka. Vedle penzionu se nachází nově vybudované lanové centrum s dětským hřištěm, kde jsou houpačky a kolotoče (Sykovec.cz, 2019).

Za **nepřímou konkurenci** byly označeny všechny typy ubytování, které nezahrnují v ceně ubytování snídaní. V Hotelu U Loubů si lze za stravování připlatit, nabízejí snídaně nebo polopenze. Hotel nabízí wi-fi připojení v celém areálu, bazén a v letních měsících hotel nabízí venkovní letní kino. Snídaní nebo polopenzi si lze přikoupit i v Penzionu Zátíší. V Krčmě na náměstí je možnost si přikoupit snídaní, ale žádné další formy stravování zde nejsou možné. V Chalupě U buku a v Chatách Vysočina je k dispozici kuchyňka, kde je možnost si připravovat vlastní stravu.

3.4.3 Síla odběratelů

Zákazníci jsou důležití pro jakýkoliv podnik, a proto je vždy cílem pro ně vytvářet příjemné prostředí a takové podmínky, ať již ubytovací, stravovací či jiné, aby byli spokojeni a rádi se vraceli zpět, neboť zde platí obecně známé pravidlo, že spokojený zákazník je tou nejlepší konkurenční výhodou, jaká jen může pro podnik být. Cílovými skupinami rodinného penzionu, na které bude zaměřeno jsou rodiny s dětmi, sportovci a turisté.

Cílovou skupinou zákazníků pro rodinný penzion budou **rodiny s dětmi**. Za rodinu s dětmi lze považovat jak rodiče s dětmi, tak i prarodiče s vnoučaty. Předpokladem ale je, že se z velké části však jedná spíše o rodiče, tedy o páry mladší nebo ve středním věku s maximálně třemi dětmi různého věku. Právě věk dítěte může mít u tohoto segmentu velký vliv na výběr ubytovacího zařízení, neboť spousta rodin vybírá ubytovací zařízení i dle vybavení určeného pro jejich ratolesti, např. pískoviště, houpačky nebo prolézačky. V druhém případě může ve výběru hrát roli i bezpečnost daného areálu. V neposlední řadě je důležitá cena, na kterou mnohdy rodiče pohlíží jako na rozhodující kritérium více než turisté. Protože jedná-li se o rodinu s malými dětmi, tak matky bývají ještě na mateřské dovolené, což znamená určité snížení příjmu rodiny.

Další cílovou skupinou zákazníků budou **sportovci**. Na sportovce bude zaměřeno z důvodu, že tato lokalita nabízí spoustu sportovního vyžití. V létě zde lze provozovat cyklistiku, pěší turistiku, in-line bruslení nebo např. jízdu na kolečkových lyžích v nedaleké Vysočina Aréně. V zimě zde lze lyžovat na nedalekém Harusově kopci nebo např. běžkovat. Z důvodu pořádaných světových pohárů do této lokality jezdí také spousta sportovních fanoušků, kteří do této lokality přijedou z důvodu sledování světových pohárů ve Vysočina Aréně.

Cílovou skupinou budou také **turisté**. Na turisty, jako na potenciální zákazníky rodinného penzionu, bude zaměřeno především z důvodu, že je tento penzion situován v jedné z nejnavštěvovanějších turistických oblastí ČR. U této skupiny nelze přesně vymezit o jakou věkovou kategorii se bude jednat, neboť v dnešní době je turistika zálibou jak u mladých, tak i u lidí poněkud starších. Dá se však předpokládat, že se bude jednat o zákazníky, v jejichž zájmu bude využít možnosti ubytovacích služeb této lokality pouze jednou. Proto je důležité, aby byli spokojeni s poskytovanými službami a jejich kvalitou a mohli svoji zkušenost sdílet se svým okolím.

3.4.4 Síla dodavatelů

Jelikož se jedná o založení rodinného penzionu, který v rámci ubytování bude poskytovat v ceně i snídani, tak je zaměřeno v první řadě na dodavatele potravin a nápojů. V zájmu je poskytovat zákazníkům co nejkvalitnější potraviny, proto bude ve výběru dodavatelů zaměřeno především na ty, kteří zpracovávají suroviny z vlastních polí či chovů, tedy na soukromníky. Určité druhy surovin, např. ovoce a zeleniny budou dodávány od lokálních

prodejci. Pro ostatní potřebné potraviny a nápoje bude využito služeb obchodního řetězce.

Hlavním dodavatelem kávy byla vybrána Pražírna kávy Hofr, která byla založena v roce 1990 rodinnou firmou. O pět let později byla otevřena i kavárna. Pražírna i kavárna se nacházejí v malebné vesničce Blatiny, která je vzdálena 13 km od Tří Studní. Kávu zde praží z nejkvalitnějších zelených zrn Arabica, lahodné, plné chuti a aromatické vůně.

Pro provoz rodinného penzionu je také důležité mít vhodné dodavatele i na služby typu dodávek vody, plynu, elektřiny, internetových služeb apod. O těchto dodavatelích je rozhodováno podle vlastních zkušeností a podle ceny.

3.4.5 Hrozba substitutů

Substitutem pro ubytovací zařízení typu penzion mohou být všechny typy ubytování, tedy hotely, motely, ubytovny, apartmány, priváty, chaty, karavany a také i kempy. Rozdílem mezi nimi je jejich úroveň, vybavení, poskytované služby a také cena. V dnešní době, bych si dovolila říci i ze své zkušenosti, že nejvíce rozhodujícím faktorem bývá cena a poskytované služby, od nichž je většinou očekáváno, že jsou už zahrnuty v ceně ubytování. Většina zákazníků se zaměřuje také na kvalitu poskytovaných služeb a někteří si jsou ochotni za kvalitu dokonce i připlatit. Z toho pro nás plyne, že bychom měli nabídnout kvalitní služby za příznivou cenu, aby byli zákazníci spokojeni a nehledali uspokojení u konkurence.

3.5 Segmentace trhu

Segmentace trhu je jednou z analýz, která se zabývá vnějším prostředím společnosti. Představuje rozdělení trhu, na kterém daná společnost působí, na skupiny zákazníků, kterým chce svým výrobkem či službou získat. Segmentace trhu je jedna z nejdůležitějších částí pro začátky podniku. Je důležité ji udělat správně, aby se získali cenné informace. Při získání správných informací může analýza trhu následně pomoci poznat potenciální zákazníky, určit správnou tvorbu cen a zjistit slabá místa konkurentů.

Je velmi obtížné specifikovat věk zákazníků, dá se ale nejčastěji očekávat zákazníci ve věkové kategorii od 20–50 let. Důležitým faktorem, který ovlivňuje zájem zákazníků

o poskytované služby je výše jejich příjmů. U všech zákazníků bude snaha o udržení zájmu a transformování na stálé zákazníky.

Zákazníci rodinného penzionu představují B2C trh, jelikož ubytovací služby využívají k uspokojování svých potřeb.

Rodiny s dětmi

Tato lokalita nabízí nespočet atrakcí nejen pro rodiny s dětmi. V létě se lidé koupou v místních rybnících anebo jezdí do nedalekých koupališť a aquaparků. Konkrétně na Třech Studních se nachází rybník Sykovec. V blízkosti rybníka je autokemp Sykovec, který nabízí možnost postavení stanu nebo prostor pro umístění karavanu, a kde se dají zapůjčit šlapadla a lodičky. Vedle autokempu se nachází rekreační středisko Na mýtince, kde jsou vybudovány tenisové kurty, bazén, volejbalové hřiště a stolní tenis, vše je přístupné i veřejnosti. Na druhé straně rybníka Sykovec se nachází hotel Horník, kde je k dispozici minigolf. Nedaleko od Žďáru nad Sázavou se nachází rybník Velké Dářko, kde se nachází jachting klub. Mohou se zde půjčit a vyzkoušet jak jachty, tak např. windsurfing nebo lodčky.

Turisté

Jedna z možností, jak trávit dovolenou na Vysočině, je putování za sochami Michala Olšiaka, které jsou rozesety v krásné krajině Vysočiny, především v blízkém okolí Žďáru nad Sázavou. Počet soch je zatím na 26 a některé z nich jsou přímo na Třech Studních.

Ve Žďáře nad Sázavou se také nachází kostel Zelená hora, který patří do seznamu Českého dědictví UNESCO. Nedaleko se také nachází nejvyšší vrchol Žďárských vrchů – Devět skal, který patří do seznamu Národních přírodních památek (NPP).

Oblíbeným výletem turistů je návštěva domácí pražírny kávy Hofr, která je zároveň i vyhlášenou kavárnou. Kavárna se nachází ve vesnici Blatiny, která je od Tří Studní vzdálená pouze 14 km, je to tedy ideální typ na cyklo-výlet pro milovníky kávy.

Sportovci

Na vysočině se nachází řeky, které jsou u vodáků na předních místech popularity, např. řeka Jihlava, Svratka nebo Sázava.

Dále je zde mnoho cyklistických tras, které jsou ideální nejen pro cyklisty. Pouze pár kilometrů je vzdálená cyklostezka Příbyslav – Sázava, kterou postavili místo staré železniční trati a díky tomu je celá v rovině, což je ideální pro milovníky in-line bruslí nebo kolečkových lyží.

Od roku 2011 se každý rok v létě koná v Novém Městě na Moravě Světový pohár horských kol a od roku 2012 se každou zimu uskutečňuje ve Vysočina Aréně Světový pohár v biatlonu. Obě tyto akce každoročně lákají na Vysočinu velké množství turistů, kteří přijíždějí sledovat závody a fandit. V zimě je zde dále možnost lyžování na Harusově kopci, který je u Nového Města na Moravě. Na své si přijdou i běžkaři, jakmile napadne první sníh, rolbaři začnou nažehlovat běžkařské stopy. Většina tras je pravidelně udržována. O jejich kvalitě svědčí každoroční pořádání závodu světového poháru „Zlatá lyže Českomoravské vrchoviny“.

3.6 Analýza rizik

Předem je důležité analyzovat možná rizika projektu, která by mohla výraznou měrou ohrozit konečný výsledek. Je nutné tato rizika identifikovat, vyhodnotit a vytvořit opatření, která je budou v maximální možné míře eliminovat.

3.6.1 Identifikace rizik

Jako riziko pro projekt můžeme považovat:

- zpoždění projektu,
- nedostatek zájemců o ubytovací služby,
- nedostatek potřebných zaměstnanců,
- nedostatek financí,
- tržby budou pod plánovanou hladinou.

Tab. 4: Potencionální rizika (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rais, Doskočil, 2007)

Č.	Hrozba	Scénář
R1	Zpoždění projektu	Projekt bude dokončen po plánovaném termínu.
R2	Nedostatek zájemců o ubytování	Kapacita nebude využita podle plánu.
R3	Nedostatek zaměstnanců	Tento nedostatek zapříčiní vysoká konkurence.
R4	Nedostatek financí	Projekt se zruší nedokončený nebo se zbrzdí.
R5	Tržby pod plánovanou hladinou	Nenaplnění primárního cíle.

3.6.2 Ohodnocení rizika

Pro určení pravděpodobnosti výskytu rizika a velikosti rizika je vytvořena tabulka, kde je na stupnici od jedné do pěti přidělena různá váha těmto rizikům. Čím blíže k jedné tím je riziko bezvýznamnější a více nepravděpodobné, naopak čím více k hodnotě pět, tak riziko je pravděpodobnější a významnější. Při samotném určování hodnot je možné přidělovat hodnoty i s desetinnými místy, aby byla analýza přesnější. Maximální a minimální hodnota je jedna a pět.

Tab. 5: Stupnice pro ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rais, Doskočil, 2007)

Hodnota	Velikost dopadu	Pravděpodobnost výskytu
1	Bezvýznamné	Velmi nepravděpodobné
2	Málo významné	Výjimečně možné
3	Významné	Běžně možné
4	Velmi významné	Velmi pravděpodobné
5	Kritické	Bezmála jisté

Pro posouzení závažnosti projektu, jsou stanoveny tři kategorie o těchto intervalech:

- běžné, které spadají do intervalu 1-6,
- závažné, které spadají do intervalu 6-14,
- kritické, které spadají do intervalu 14-25.

Nyní se podle pravděpodobnosti a dopadu zjistí hodnota rizika.

Tab. 6: Hodnotová charakteristika možných rizik (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rais, Doskočil, 2007)

Č.	Hrozba	Dopad	Pravděpodobnost	Hodnota rizika
R1	Zpoždění projektu	2	1,5	3
R2	Nedostatek klientů	4	2	8
R3	Nedostatek potřebných zaměstnanců	3	1,5	4,5
R4	Nedostatek financí	3	2	6
R5	Tržby budou pod plánovanou hladinou	5	3	15

3.6.3 Opatření ke snížení rizik

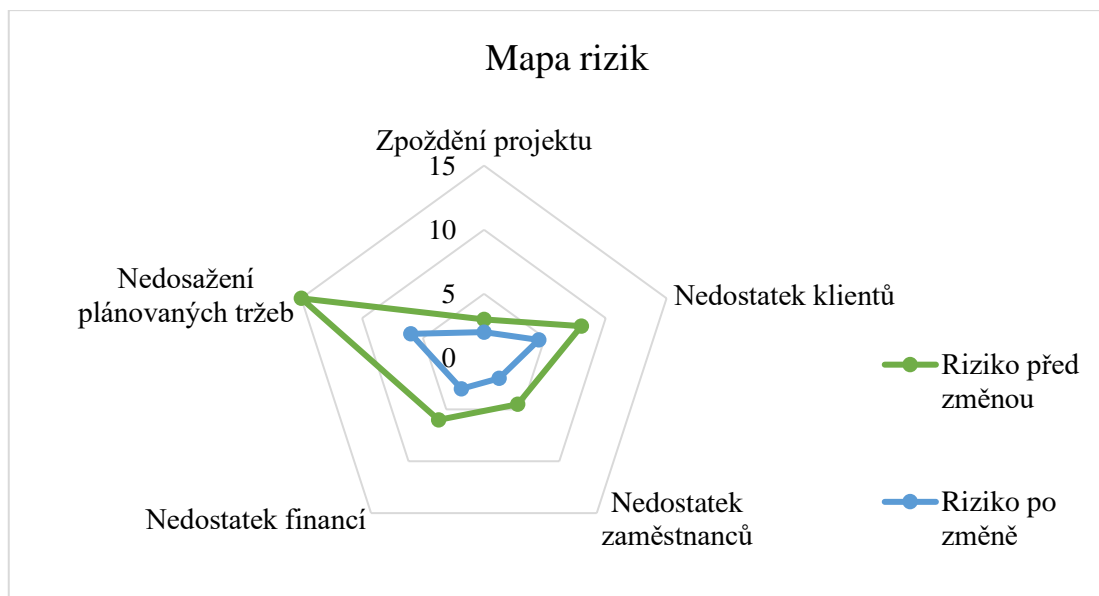
Poté, co byla stanovena pravděpodobnost výskytu rizika, velikost jeho dopadu a výsledná hodnota rizika, je potřebné stanovit vhodná opatření, aby došlo k jejich minimalizaci. Následně poté se provede nové ohodnocení pravděpodobnosti a velikosti jeho dopadu, a vypočítají se nového hodnoty těchto rizik.

Tab. 7: Navržená opatření (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rais, Doskočil, 2007)

Č.	Riziko	Návrh na opatření	Nový dopad	Nová pravděpodobnost	Nová hodnota rizika
R1	Zpoždění projektu	Zkušený tým lidí, kteří již řídili stejné projekty; pečlivě vytvořený harmonogram	2	1	2
R2	Nedostatek klientů	Propracovaný marketing; propagace	3	1,5	4,5
R3	Nedostatek zaměstnanců	Propagace; průzkum trhu	2	1	2
R4	Nedostatek financí	Vyčlenění většího množství finančních prostředků	2	1,5	3
R5	Nedosažení plánovaných tržeb	Marketingová kampaň	3	2	6

3.6.4 Mapa rizik po provedení opatření

Pavučinový graf umožňuje znázornit rozsah rizik před zavedením opatření a po jejich následném zavedení. Znázorňuje tedy, do jaké míry byla zavedená opatření úspěšná.



Graf 1: Mapa rizik (Vlastní zpracování)

Na základě grafu lze konstatovat, že se hodnota všech rizik zavedením protiopatření výrazně snížila. Původní oblast je vyznačena zeleně a po zavedení opatření modře.

3.7 Výzkumná část

Součástí diplomové práce je také provedení marketingového výzkumu, jehož cílem bylo zjistit poptávku a preference potenciálních zákazníků v ČR v oblasti nabídky ubytovacích služeb a zařízení ve vybrané lokalitě.

Díličními cíli bylo také zjistit postoj sledovaných účastníků k tuzemské turistice, typu ubytování, kolik jsou ochotni zaplatit za ubytování či jaké vybavení a služby by v ubytovacím zařízení uvítali. Tyto výsledky pak slouží k následnému vypracování podnikatelského plánu.

3.7.1 Metodologie výzkumu

Výzkum probíhal na základě oslovování turistů v obci Tři Studně v období od dubna 2018 do března 2019. Celkem bylo osloveno 103 respondentů, z toho bylo ochotných mi sdělit informace 87 respondentů. Tento marketingový výzkum byl proveden kvantitativní metodou pomocí dotazníku, do kterého byla zaznamenávána data. Dotazník byl zkonstruován ze 13 otázek.

Důvodem pro uskutečnění výzkumu pomocí dotazníkového šetření byly především jeho výhody, jako například jednoduché zpracování dotazníků či malá finanční a časová náročnost. Tato forma výzkumu je také pro respondenty příjemná, jelikož při zpracování dotazníku byl kladen důraz na srozumitelnost a jednoduchost vyplňování.

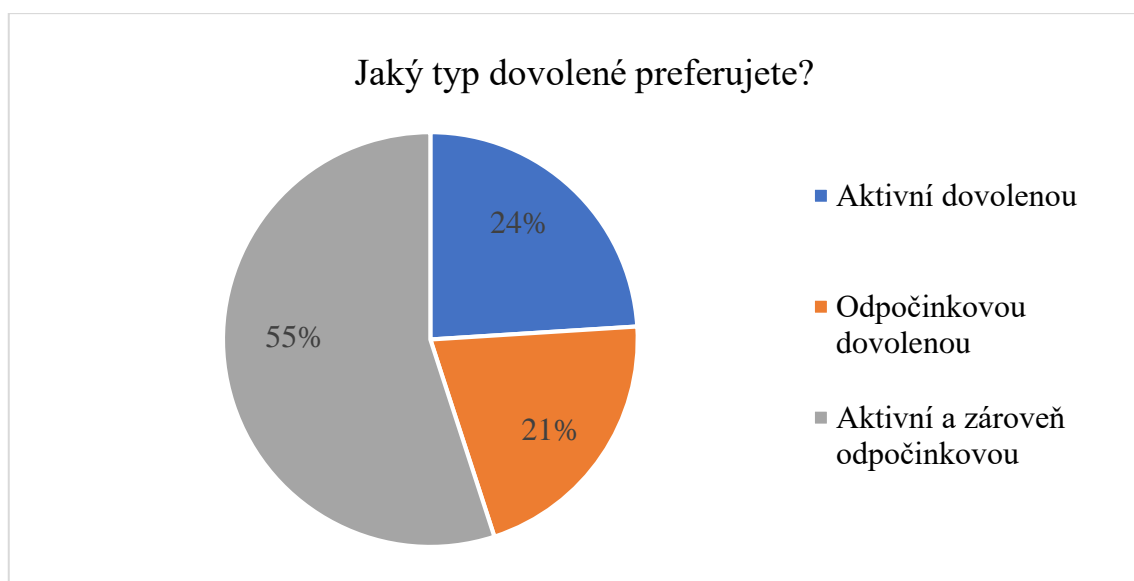
Na úvod dotazníku jsem se představila a uvedla důvod provádění výzkumu. V úvodu bylo také sděleno, že ke každé otázce mají přiřadit vždy jen jednu odpověď, jen v případě, že bude uvedeno jinak, mohou označit více odpovědí. U otázek, které obsahovaly jednu z odpovědí „jiné“, měli respondenti možnost dopsat svou odpověď, která jim nebyla nabídnuta.

Vybrané odpovědi z dotazníku jsou graficky znázorněny pomocí grafů a následně jsou tyto grafy slovně okomentovány. Jednotlivé odpovědi na otázky jdou vyjádřeny v procentuálním vyjádření.

3.7.2 Analýza a výsledky primárního výzkumu

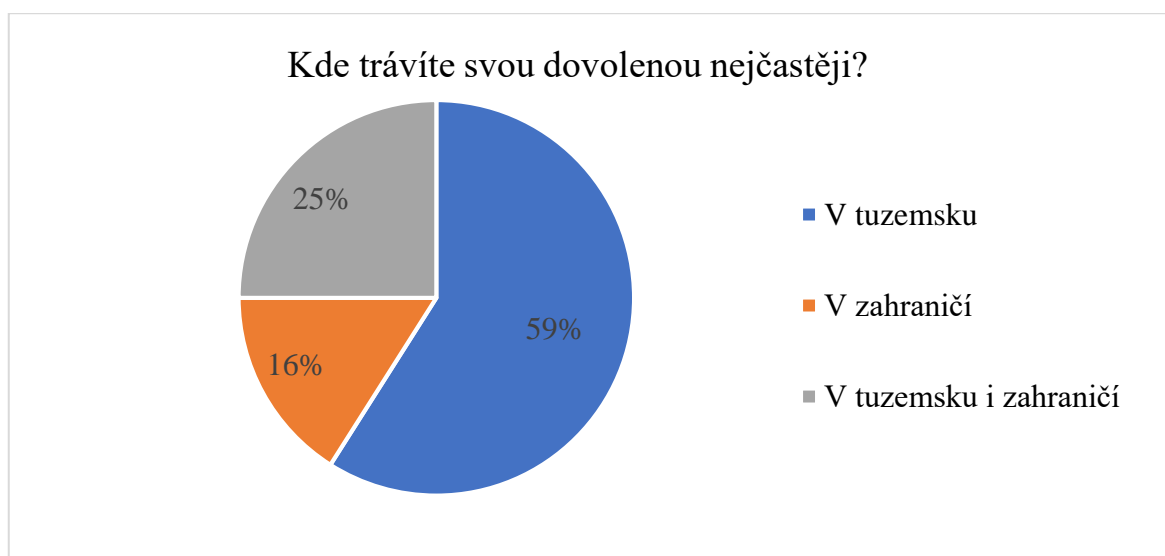
První dvě otázky byly zaměřeny na to, jaký typ dovolené oslovení respondenti preferují a kde nejčastěji svou dovolenou tráví. Cílem bylo získat informaci, zda respondenti preferují dovolenou v zahraničí nebo v ČR.

U první otázky, která je vyobrazena v následujícím grafu, větší část respondentů spadá do třetí kategorie, a to, že dávají přednost aktivní a současně i odpočinkové dovolené. Dle tohoto lze říci, že si právě tito lidé vybírají oblasti, kde můžou relaxovat a současně sportovat. Čistě aktivní dovolená je také poměrně vyhledávanou. Celkově lze z tohoto výsledku usoudit, že lidem sport či turistika nejsou cizí, i když tyto aktivity nejsou výplní celé doby trvání jejich dovolené.



Graf 2: Preference typu dovolené (Vlastní zpracování)

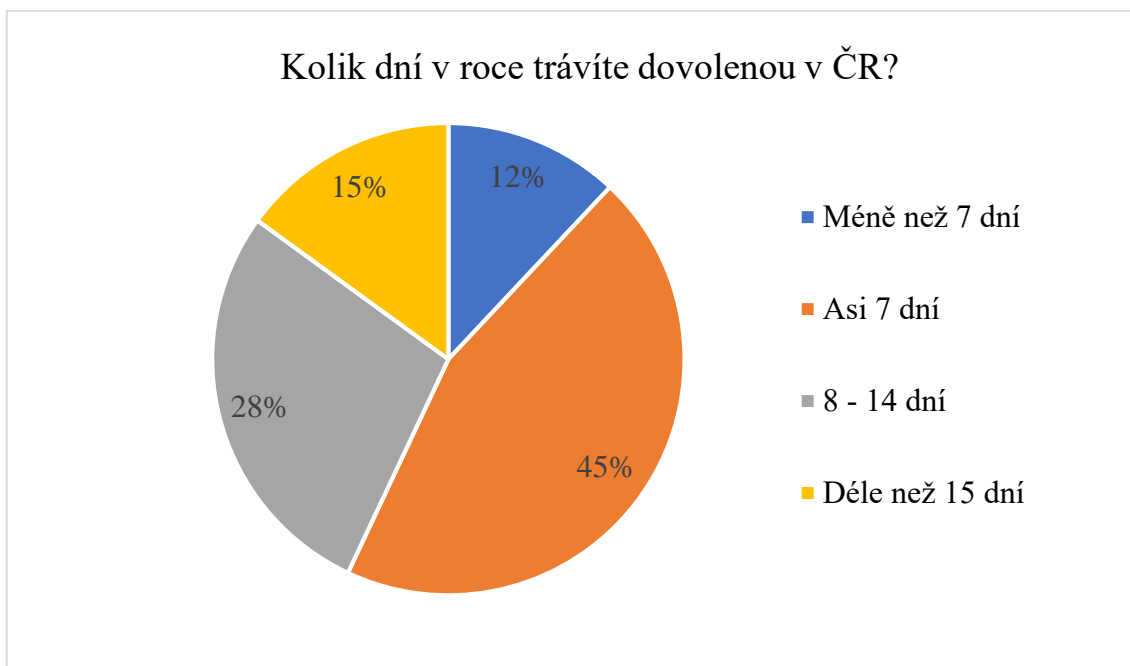
Další otázka, zobrazena v následujícím grafu, se dotazuje na to, kde respondenti tráví dovolenou nejčastěji. Cílem bylo zjistit informace o tom, jestli respondenti preferují trávit dovolenou v ČR nebo v zahraničí. Z výsledků této otázky vyplynulo, že dotazovaní tráví svou dovolenou raději v tuzemsku. Více než polovina dotazovaných, tedy téměř 60 % tráví svou dovolenou pouze na území ČR.



Graf 3: Preference lokality dovolené (Vlastní zpracování)

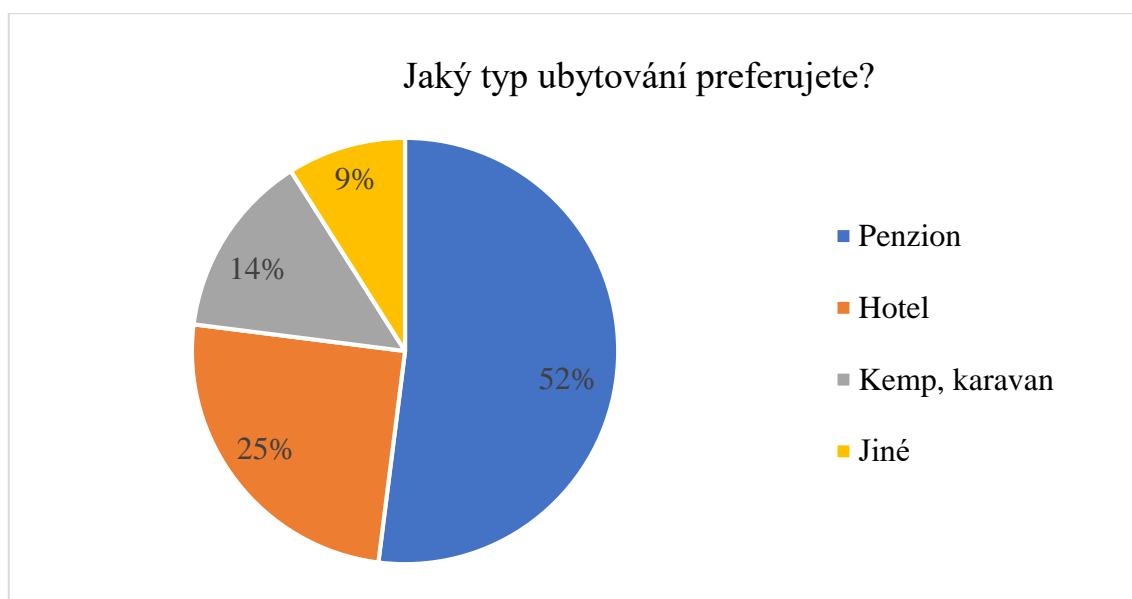
Třetí otázka je zobrazena v následujícím grafu a bylo zjištěno, že skoro polovina dotazovaných tráví dovolenou v ubytovacích zařízeních v ČR jeden týden. Zákoník práce uvádí, že výměra dovolené činí nejméně 4 týdny. Z toho lze vypožorovat, že zbylou

polovinu dovolené lidé tráví v zahraničí, doma nebo si nechávají dovolenou jako rezervu pro nepředpokládané situace. Druhou větší skupinou jsou respondenti, kteří v tuzemsku tráví maximálně 5 dní.



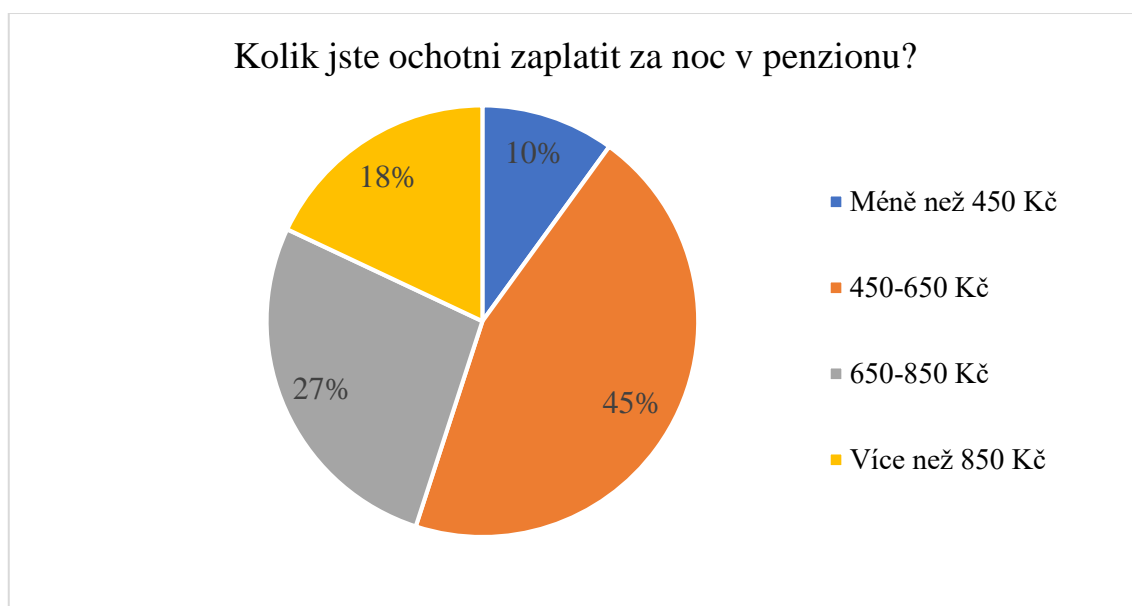
Graf 4: Počet dní dovolené v ČR (Vlastní zpracování)

U čtvrté otázky, zobrazené v následujícím grafu, bylo zjištěno, že respondenti nejraději využívají penziony. Druhým oblíbeným druhem ubytovacího zařízení je ubytování v hotelu. Nejméně oblíbeným typem ubytování jsou kempy či karavany. Ke třem základním odpovědím však byla připsána možnost jiného druhu ubytování, jako je např. apartmán anebo pronájem chalupy, chaty nebo domu.



Graf 5: Preference typu ubytování (Vlastní zpracování)

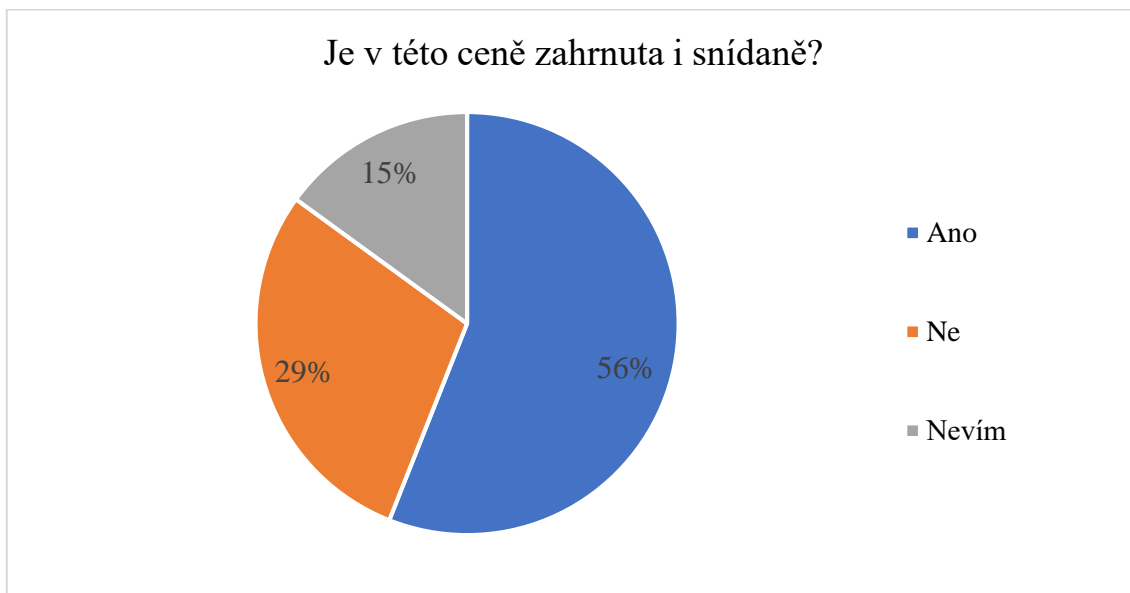
Pátá otázka, vyobrazena v následujícím grafu, vypovídá o ceně, kterou jsou dotazovaní ochotni zaplatit za ubytovací služby poskytované právě penziony. Nejčastěji uvedenou cenou je cena v rozmezí 450–650 Kč/osoba/noc. O něco méně respondentů je ochotno za ubytovací služby v penzionu zaplatit 600-800 Kč.



Graf 6: Průměrná útrata za noc v penzionu (Vlastní zpracování)

Šestá otázka, zobrazena v následujícím grafu, souvisí s otázkou číslo pět, neboť na ni navazuje. Cílem této otázky je zjistit, zda je v cenách, které respondenti platí za

ubytování, zahrnuta i snídaneň či polopenze. Z výsledků bylo zjištěno, že většinou je snídaneň zahrnuta v ceně.



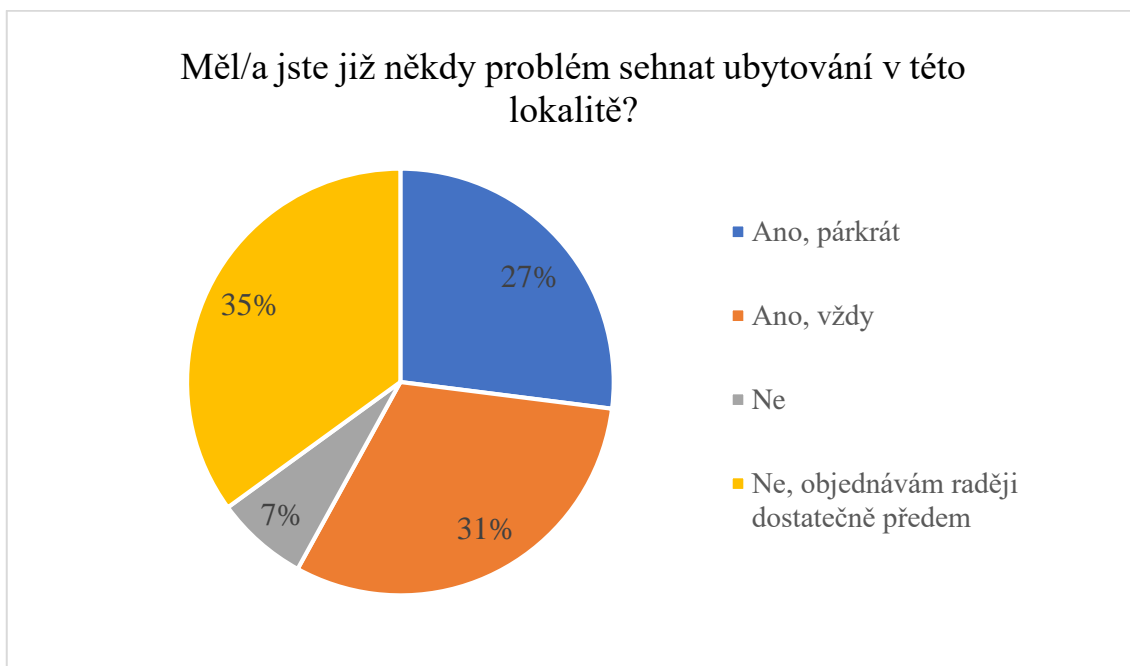
Graf 7: Zahrnutí snídaně do ceny za ubytování (Vlastní zpracování)

Sedmá otázka, zobrazená v následujícím grafu, je zaměřena na to, jaké procento respondentů již dříve navštívilo CHKO Žďárské vrchy v rámci své dovolené. Předpokládá se, že tito respondenti byli v této oblasti i ubytováni. CHKO Žďárské vrchy navštívilo zhruba 66 % dotazovaných lidí již v minulosti. Pouze 34 % respondentů zde bylo poprvé. Zde je vidět, že do této lokality jezdí lidé na dovolenou opakovaně.



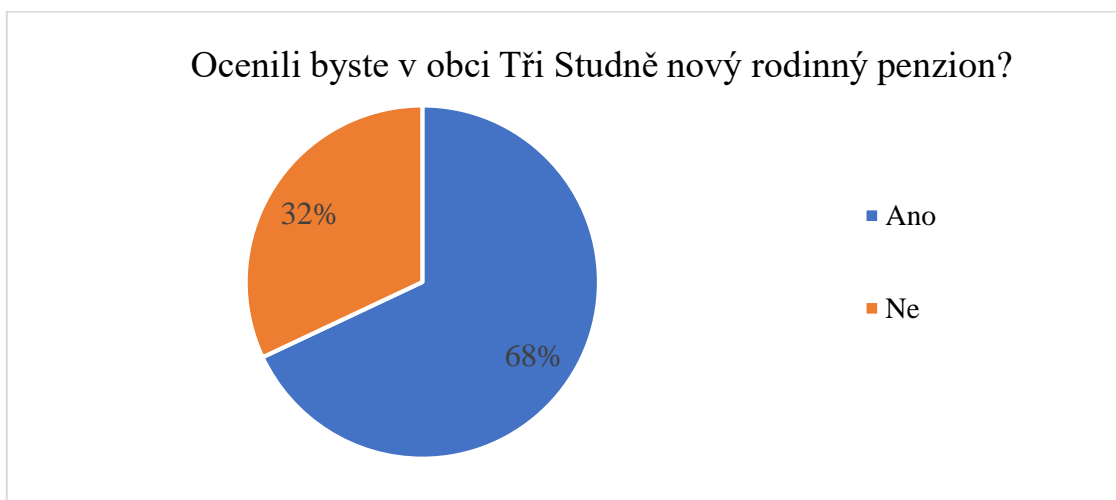
Graf 8: Zkušenosti s CHKO Žďárské vrchy (Vlastní zpracování)

Osmá otázka, kterou vyobrazuje následující graf, nám podala informaci o tom, zda někdy měli respondenti problém najít volné ubytování ve zkoumané chráněné krajinné oblasti Žďárské vrchy, konkrétně v obci Tři Studně.



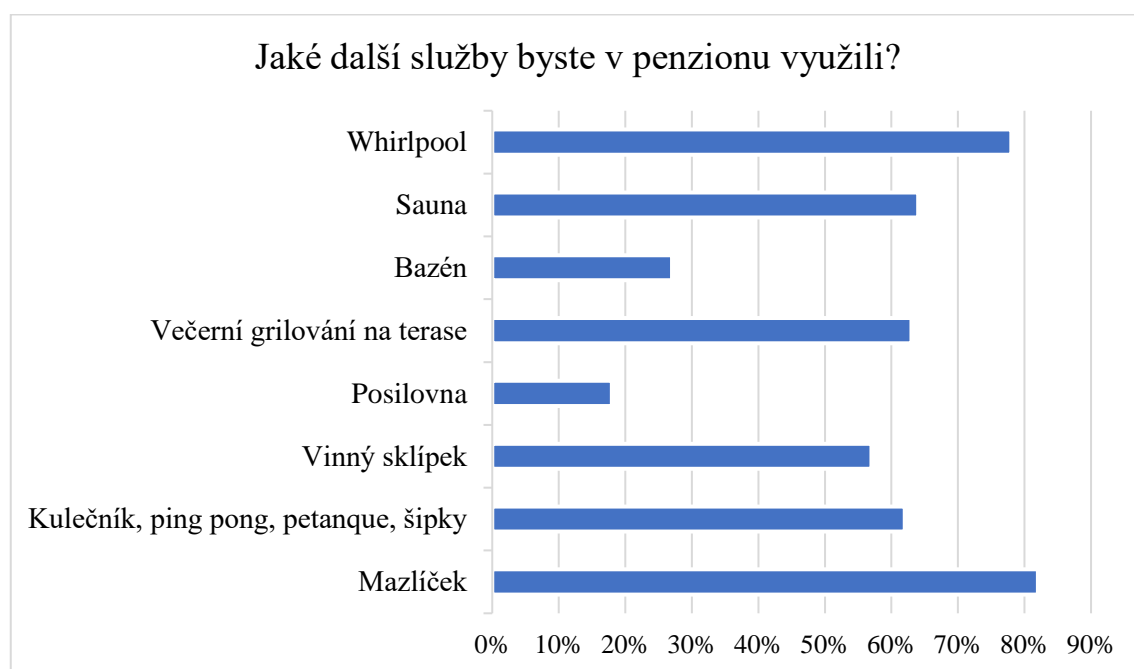
Graf 9: Zkušenosti s ubytováním (Vlastní zpracování)

Devátá otázka se ptá na vlastní názor respondentů, zda by ocenili v obci Tři Studně nový rodinný penzion. Z následujícího grafu je vidět, že více než polovina odpovídajících by byla pro to, aby se zde nový penzion otevřel.



Graf 10: Názor respondentů na založení nového penzionu v obci Tři Studně (Vlastní zpracování)

U desáté otázky, zobrazené v následujícím grafu, mohli respondenti sdělit, jaké další služby by penzion měl poskytovat. Největší ohlas získala nabídka wellness služeb, konkrétně whirlpool a sauna. Dále je velmi žádaný vinný sklípek s posezením a večerní grilování na terase. Dále je velmi vítán kulečnick, pingpongový stůl, šipky či plocha na petanque. Většina respondentů by velmi ocenila, kdyby si s sebou mohli vzít i svého mazlíčka.



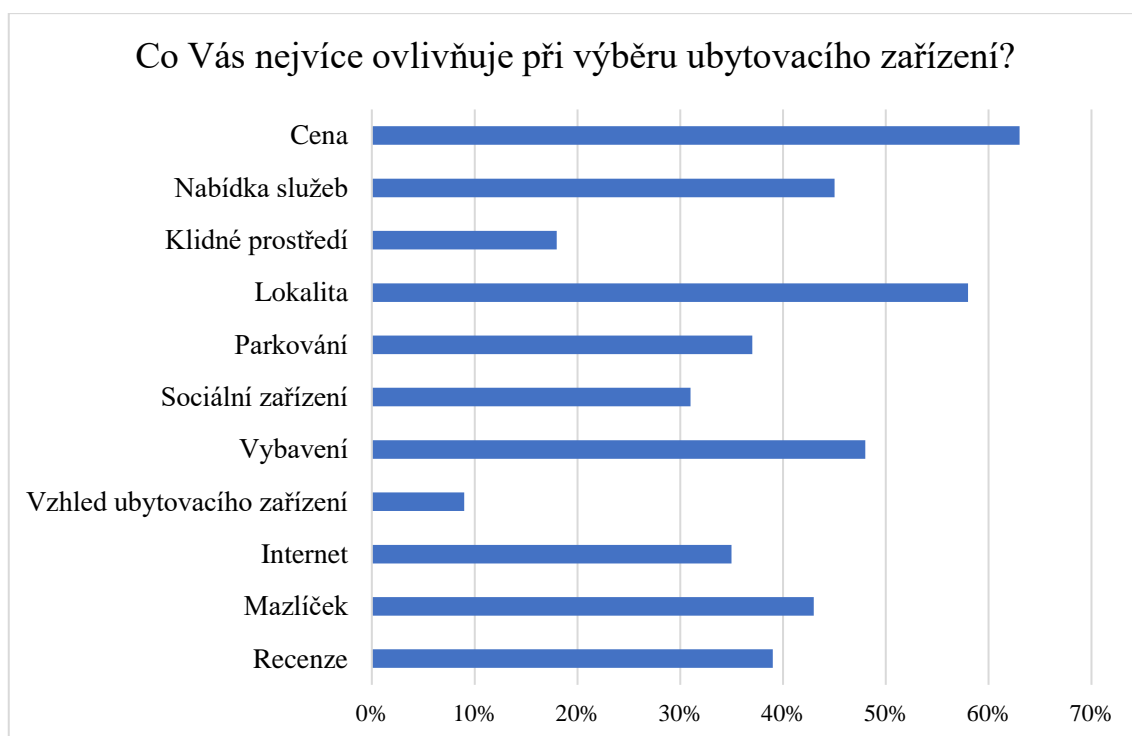
Graf 11: Poskytování dalších služeb penzionu (Vlastní zpracování)

Jedenáctá otázka, vyobrazená v následujícím grafu, souvisí s otázkou č. 10, protože se dotazovaných ptá, zda by byli ochotni si za uvedené služby připlatit. Většina respondentů by neměla s příplatkem problém.



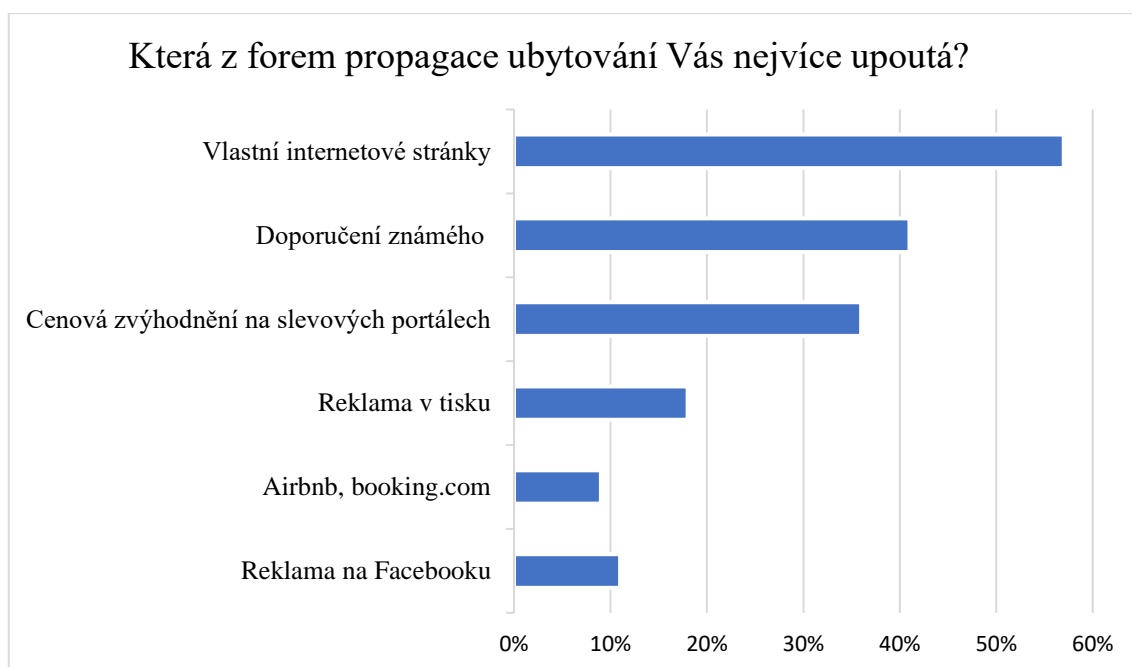
Graf 12: Ochota příplatku za další služby (Vlastní zpracování)

Dvanáctá otázka, znázorněná v následujícím grafu, se zabývá faktory, které mají vliv na rozhodování zájemců o ubytování. Průzkum potvrdil, že nejvíce ovlivňujícím kritériem je cena a lokalita. Dalším důležitým kritériem je vybavení a nabídka služeb. Hostům také záleží na dostupnosti internetu, možnosti vzít si s sebou domácího mazlíčka a recenzích. Dále hraje významnou roli při výběru zařízení možnost parkování a vlastní sociální zařízení.



Graf 13: Faktory ovlivňující výběr ubytovacího zařízení (Vlastní zpracování)

Třináctá otázka, zobrazena v následujícím grafu, se zabývá formou propagace, která nejvíce upoutá pozornost potenciálního klienta a probudí v něm zájem o konkrétní ubytovací zařízení. Z průzkumu vyplývá, že nejlepší formou propagace jsou samotné webové stránky daného ubytovacího zařízení. Zde se totiž může potenciální zákazník dozvědět různé informace, které jsou důležité pro jeho rozhodnutí. Proto je dobré mít webové stránky zpracovány přehledně a jednoduše a aby obsahovaly především podstatné a aktuální informace. Druhou formou je doporučení známého, proto je důležité se řídit pravidlem, že nejlepší reklamou bývá spokojený zákazník. V současné době existuje spousta různě zaměřených portálů, proto není na škodu umístit reklamu i na portály s turistickou tematikou, které třeba jen odkáží na již zmíněné webové stránky daného zařízení. Velmi populárními jsou poslední dobou portály nabízející zvýhodněné ceny. Z těchto lze pro příklad uvést slevomat.cz, slevydnes.cz, slevín.cz a mnoho dalších. Hodně respondentů také upoutá reklama v tisku nebo na sociální síti Facebook.



Graf 14: Preferované formy propagace ubytování (Vlastní zpracování)

3.8 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz je sestavena následná analýza SWOT, která má za účel zhodnotit silné a slabé stránky plynoucí z interního prostředí a příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí podniku, které mohou mít zásadní vliv na zakládání penzion. Jednotlivé položky jsou výstupem analytické části a byly pečlivě vybrány pro vyhotovení této analýzy.

Tab. 8: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

	Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)
S1	Lokalita	W1	Nové ubytovací zařízení, které není v povědomí zákazníků
S2	Moderní vybavení	W2	Nedostatečné zkušenosti majitelky
S3	Přátelský přístup k hostům	W3	Vysoká míra zadluženosti
	Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)
O1	Získávání nových klientů	T1	Rivalita mezi konkurenty
O2	Rozšíření nabídky poskytovaných služeb.	T2	Změna legislativy
O3	Zvyšující se počty dovolených v tuzemsku	T3	Rostoucí požadavky na ubytování

3.8.1 Hodnocení SWOT analýzy

V následujících tabulkách budou porovnány důležitost jednotlivých znaků vůči ostatním za využití tří stupňového hodnocení. Hodnotou 1 je označen znak, který je důležitější než porovnávaný znak. Hodnotu 0 připisujeme znaku, který je méně důležitý než porovnávaný znak. Pro stejnou důležitost znaků užíváme hodnotu 0,5. Výsledná váha jednotlivých znaků je následně vyjádřena procentuálně.

Tab. 9: Hodnocení silných stránek penzionu (Vlastní zpracování)

	S1	S2	S3	Součet	Váha [%]
S1	X	1	0,5	1,5	50 %
S2	0	X	0	0	0
S3	0,5	1	X	1,5	50 %
Suma	-	-	-	3	100 %

Tab. 10: Hodnocení slabých stránek penzionu (Vlastní zpracování)

	W1	W2	W3	Součet	Váha [%]
W1	X	0,5	1	1,5	50 %
W2	0,5	X	1	1,5	50 %
W3	0	0	X	0	0 %
Suma	-	-	-	3	100 %

Tab. 11: Hodnocení příležitostí penzionu (Vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	Součet	Váha [%]
O1	X	1	1	2	66,66 %
O2	0	X	0,5	0,5	16,67 %
O3	0	0,5	X	0,5	16,67 %
Suma	-	-	-	3	100 %

Tab. 12: Hodnocení hrozeb penzionu (Vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	Součet	Váha [%]
T1	X	1	1	2	66,66 %
T2	0	X	0	0	0 %
T3	0	1	X	1	33,34 %
Suma	-	-	-	3	100 %

V následující tabulce bude zhodnocena intenzita vzájemných vztahů. Každý vztah mezi položkami vnitřních a vnějších faktorů se ohodnotí na škále, která se zpravidla pohybuje v rozmezí 1 až 5. Hodnota 1 pak popisuje stav, kdy není žádný vztah mezi položkami a hodnota 5 naopak vyjadřuje situaci, kdy existuje úzký vztah mezi položkami. V pozitivním vztahu je použito kladné znaménko, v negativním vztahu znaménko záporné.

Tab. 13: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů (Vlastní zpracování)

		Klíčové interní faktory							
		S1	S2	S3	Součet O,T/S	W1	W2	W3	Součet O,T/W
Klíčové externí faktory	O1	4	4	4	12	2	-1	1	2
	O2	4	2	2	8	1	-1	-1	-1
	O3	5	3	4	12	2	1	1	4
	Součet O/S,W	13	9	10	32	5	-1	1	5
	T1	-4	-3	-3	-10	-1	-3	-1	-5
	T2	-2	-1	-1	-4	0	-2	-2	-4
	T3	-2	-4	-3	-9	-1	-3	-1	-5
	Součet T/S,W	-8	-8	-7	-23	-2	-8	-4	-14

Tab. 14: Shrnutí vazeb vzájemných vztahů (Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO 32	WO 5
Hrozby	ST -23	WT -14

3.8.2 Strategie SWOT analýzy

Provedením SWOT analýzy bylo zjištěno, že by se penzion měl zaměřit na strategii SO (maxi – maxi). Tato strategie se snaží využít nejvíce silných stránek, aby zužitkovala příležitosti.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Třetí kapitola této práce se zabývá samostatným sestavením návrhů, které vychází z výsledků předchozích analýz. V této kapitole budou uvedeny dvě varianty, a to celková rekonstrukce staré budovy a výstavba nové budovy. Tyto varianty budou následně porovnány a bude vybrána výhodnější varianta. Dále bude uveden způsob financování, predikce tržeb a predikce peněžních toků.

4.1 Varianta 1 - rekonstrukce budovy

Penzion vznikne přestavbou staré budovy, která se nachází u hlavní silnice v obci Tři Studně. Již několik let budovu nikdo nevyužívá, a tak se nabízí možnost její koupě a následná rekonstrukce. Protože momentální stav objektu neodpovídá moderním zařízením, a tak je nutné provést určité stavební práce, aby splňoval vše potřebné pro budoucí hosty rodinného penzionu a bezproblémový provoz.



Obr. 7: Přední strana budovy (var. 1) (Vlastní zpracování)



Obr. 8: Zadní strana budovy (var. 1) (Vlastní zpracování)

4.1.1 Uspořádání penzionu a jeho vybavení

Penzion je čtyřpodlažní budova, která je rozdělena na sklepní prostory, přízemí, 1. nadzemní podlaží a 2. nadzemní podlaží neboli podkroví.

Ve sklepních prostorách bude moderně zařízené wellness, ve kterém bude vířivka a sauna. Wellness poslouží k relaxaci nejen v zimním období. V přízemí penzionu se nachází kuchyně, jídelna, prádelna a místnost pro uložení čistého ložního prádla, ručníků a jiného doplňkového vybavení. V prvním nadzemním podlaží se nachází čtyři pokoje a ve druhém nadzemním podlaží se nachází další tři pokoje. Interiér bude stylizován do přírodních materiálů, kde dominantními prvky budou dřevo a cihla.

Vedle budovy se nachází menší zahrada, kde bude postavena terasa s posezením z dřevěných palet. Terasa poslouží především v letních měsících k posezení s krásným výhledem na okolní krajinu. Podle zájmu hostů by se zde v letních měsících grilovalo. Na zahradě bude také vybudováno ohniště na opékání špekáčků.

Jedná se o malý rodinný penzion, jehož celková kapacita je 23 lůžek. Ubytování je poskytováno v 7 pokojích. Jednotlivé pokoje jsou odlišných velikostí a jsou rozlišeny pomocí čísel (1-7).

Tab. 15: Informace o pokojích (var. 1) (Vlastní zpracování)

Číslo pokoje	Poschodí	Počet lůžek
1	1.	4
2	1.	3
3	1.	3
4	1.	4
5	2.	3
6	2.	4
7	2.	2

Základním vybavením všech pokojů jsou postele s nočními stolky, lampičky, malá televize na komodě a skříň. Každý z pokojů je vybaven vlastním sociálním zařízením, tzn. WC, umyvadlem a sprchovým koutem. Všechny koupelny jsou vybaveny zrcadlem, fénem na vlasy a ručníky. Dále budou pořízeny dvě dětské postýlky, které budou hostům na vyžádání zdarma zapůjčeny. V jídelně budou k dispozici dvě dětské židličky.

Před budovou bude postaveno parkoviště pro hosty penzionu s dostatkem parkovacích míst. Součástí budovy je kolárna, kde si hosté mohou po dobu svého pobytu zdarma uschovat svá kola a v zimě lyže a snowboardy. Kromě veškerého vybavení bude celý areál pokryt Wi-Fi signálem, který je pro hosty poskytován zdarma. Jelikož je očekáván zájem o ubytování také od zahraničních turistů, je možná platba v eurech. Směnný kurz se bude řídit aktuálním kurzem uváděným ČNB.

4.1.2 Plánované počáteční výdaje

Prvotním výdajem, který souvisí se samotným podnikáním, je částka vynaložená na založení živnostenského oprávnění. Dalšími výdaji jsou výdaje vynaložené na pořízení, rekonstrukci a vybavení budovy. Dále jsou to výdaje na výstavbu parkoviště pro hosty penzionu.

Tab. 16: Plánované počáteční výdaje (var. 1) (Vlastní zpracování)

Plánované počáteční výdaje	Cena
Založení živnostenského oprávnění	1 000 Kč
Pořízení budovy	5 100 000 Kč
Rekonstrukce budovy (viz Tab. 17)	840 100 Kč
Vybavení a zařízení penzionu (viz Tab. 18)	477 817 Kč
Výstavba parkoviště	115 000 Kč
Celkem	6 533 917 Kč

V první řadě bude nutné koupit vybranou budovu. Kupní cena byla stanovena na základě odborného odhadu stavebního inženýra. Následně bude zapotřebí udělat kompletní rekonstrukci budovy, a to venkovní zateplení a fasádu, výměnu starých oken za okna plastová, omítnutí vnitřních zdí a nové podlahy.

Venkovní zateplení a fasáda bude potřeba na cca 495 m² a cena za materiál a práci je 1 000 Kč/1 m². Bude potřeba výměna 18 oken a cena je cca 5000 Kč/1 okno, dále je k částce připočten 100% příplatek za práci. Omítnutí bude potřeba na 1 191 m² vnitřních zdí a cena omítky je 34,5 Kč/1 m². Podlaha se bude pokládat na 774 m² a cena je 150 Kč/1 m². Celkem tedy vychází rekonstrukce budovy na cca 840 100 Kč. Údaje jsou získány na základě odborného odhadu stavebního inženýra.

Tab. 17: Rekonstrukce budovy (var. 1) (Zdroj: ústní sdělení)

Rekonstrukce staré budovy	Cena
Venkovní zateplení + fasáda, včetně práce	495 000 Kč
Výměna oken za plastová, včetně práce	180 000 Kč
Omítnutí vnitřních zdí, včetně práce	49 000 Kč
Podlahy	116 100 Kč
Celkem	840 100 Kč

Dále bude nutné nakoupit potřebné vybavení a nábytek. Do vybavení penzionu patří např. bezpečnostní vstupní dveře, veškeré vybavení kuchyně, jídelny, pokojů, wellness a terasy. Souhrn kalkulací vybavení penzionu zobrazuje následující tabulka. Konkrétně rozepsané jednotlivé položky jsou součástí Přílohy č. 1.

Tab. 18: Vybavení penzionu (Vlastní zpracování)

Vybavení	Cena
Vybavení penzionu	113 666 Kč
Vybavení pokojů	180 037 Kč
Vybavení kuchyně	75 500 Kč
Vybavení jídelny	22 116 Kč
Vybavení wellness	37 998 Kč
Vybavení terasy	48 500 Kč
Celkem	477 817 Kč

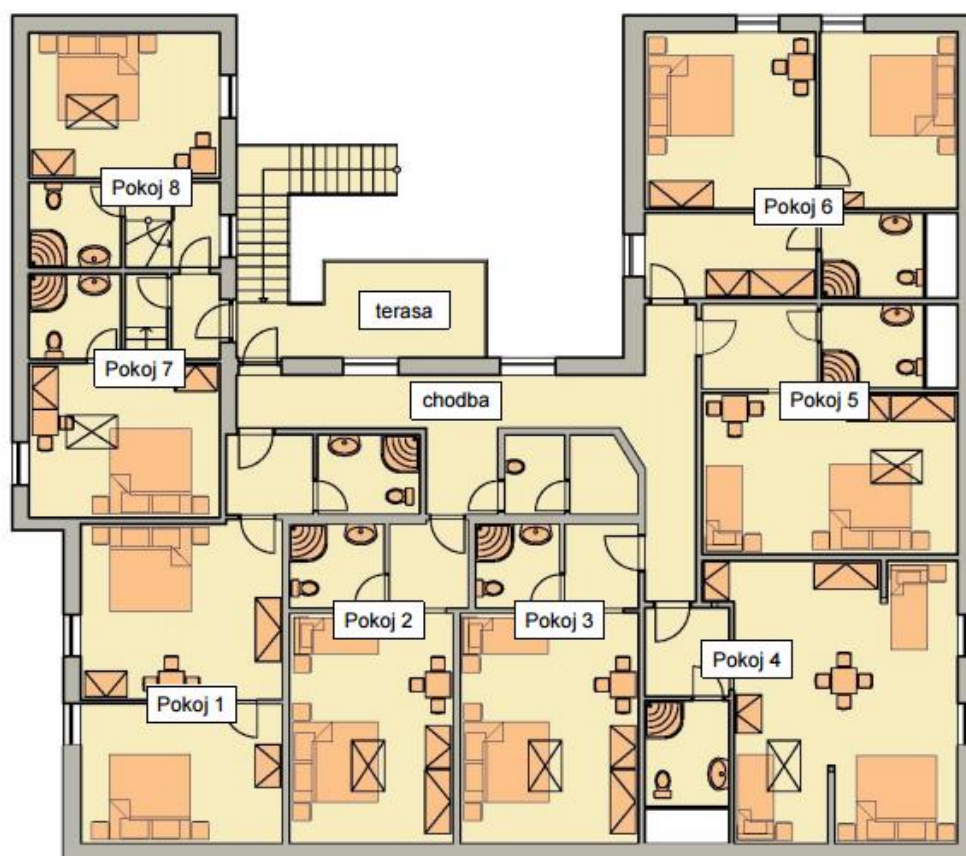
Dále bude nutné odkoupit od obce část pozemku před budovou, kde bude parkoviště pro hosty. Cena za 1 m² se pohybuje okolo 1 000 Kč. Pro potřebu parkoviště bude zapotřebí

odkoupit cca 64 m², což vychází na 64 000 Kč. Včetně materiálu a práce potom vychází celková částka na 115 000 Kč. Údaje jsou získány na základě odborného odhadu stavebního inženýra.

4.2 Varianta 2 - výstavba nové budovy

Na základě segmentace trhu, kde bylo zjištěno, že naší cílovou skupinou budou především rodiny s dětmi, bylo rozhodnuto, že by bylo dobré zvážit bezbariérovou variantu. To by mohli ocenit nejen rodiny s malými dětmi, ale i důchodci, kteří do této lokality přijíždějí za turistikou a odpočinkem.

Penzion vznikne výstavbou nové budovy v obci Tři Studně. Nejdříve je nutné koupit stavební pozemek a následně může začít stavba a zařizování budovy.



Obr. 9: Půdorys penzionu (var. 2) (Zdroj: Google.cz, 2019)

4.2.1 Uspořádání penzionu a jeho vybavení

Penzion je dvoupodlažní budova, která je rozdělena na přízemí a 1. nadzemní podlaží. V přízemí penzionu se nachází terasa, přes kterou je vchod do penzionu. Na terase bude postaveno posezení z dřevěných palet. Podle zájmu hostů by se zde v letních měsících grilovalo. V přízemí penzionu se nachází 8 pokojů s 25 lůžky. Jednotlivé pokoje jsou odlišných velikostí a jsou rozlišeny pomocí čísel (1-8). Z terasy vedou schody do 1. nadzemního podlaží, kde se nachází kuchyně, jídelna, prádelna a místnost pro uložení čistého ložního prádla, ručníků a jiného doplňkového vybavení. Dále se zde nachází moderně zařízené wellness, ve kterém bude vířivka a sauna. Wellness poslouží k relaxaci nejen v zimním období. Interiér penzionu bude stylizován do přírodních materiálů, kde dominantními prvky budou opět dřevo a cihla.

Základním vybavením všech pokojů jsou postele s nočními stolky, lampičky, malá televize na komodě a skříň. Každý z pokojů je vybaven vlastním sociálním zařízením, tzn. WC, umyvadlem a sprchovým koutem. Všechny koupelny jsou vybaveny zrcadlem, fénem na vlasy a ručníky. Dále budou pořízeny dvě dětské postýlky, které budou hostům na vyžádání zdarma zapůjčeny. V jídelně budou k dispozici dvě dětské židličky.

Před budovou bude postaveno parkoviště pro hosty penzionu s dostatkem parkovacích míst. Součástí budovy je kolárna, kde si hosté mohou po dobu svého pobytu zdarma uschovat svá kola a v zimě lyže a snowboardy. Kromě veškerého vybavení bude celý areál pokryt WI-FI signálem, který je pro hosty poskytován zdarma. Jelikož je očekáván zájem o ubytování také od zahraničních turistů, je možná platba v eurech.

4.2.2 Plánované počáteční výdaje

Prvotním výdajem, který souvisí se samotným podnikáním, jak již bylo zmíněno, je částka vynaložená na založení živnostenského oprávnění. Dalšími výdaji jsou výdaje vynaložené na pořízení pozemku, stavbu budovy a parkoviště a zařízení penzionu.

Tab. 19: Plánované počáteční výdaje (var. 2) (Vlastní zpracování)

Plánované počáteční výdaje	Cena
Založení živnostenského oprávnění	1 000 Kč
Pořízení pozemku	1 000 000 Kč
Stavba budovy	3 264 000 Kč
Vybavení a zařízení penzionu	477 817 Kč
Výstavba parkoviště	51 000 Kč
Celkem	4 793 817 Kč

V první řadě bude nutné koupit pozemek. Jak již bylo zmíněno, cena za 1 m² se pohybuje okolo 1 000 Kč. V případě, že bychom koupili pozemek o rozloze 1 000 m², cena pozemku by byla 1 000 000 Kč.

Odhad ceny výstavby nové budovy byl stanoven stavebním inženýrem na základě ústního sdělení po předložení obrázku půdorysu (viz Obrázek č. 9) a sdělení všech potřebných informací. Cena stavby byla stanovena na 3 264 000 Kč. Potřebnou projektovou dokumentaci by v případě potřeby zpracoval rodinný příslušník zdarma.

Cena vybavení penzionu zůstává stejná jako v předchozí variantě, jelikož vybavení v obou variantách je zamýšleno stejně. Do vybavení penzionu patří opět např. bezpečnostní vstupní dveře, veškeré vybavení kuchyně, jídelny, pokojů, wellness a terasy. Souhrn kalkulací vybavení penzionu zobrazuje Tabulka č. 18. Konkrétně rozepsané jednotlivé položky jsou součástí Přílohy č. 1.

Dále bude nutné postavit parkoviště pro hosty. Včetně materiálu a práce potom vychází celková částka na 51 000 Kč. Údaje jsou získány na základě odborného odhadu stavebního inženýra.

4.3 Porovnání vybraných variant

V předchozích kapitolách byly uvedeny dvě varianty:

- 1) celková rekonstrukce staré budovy,
- 2) výstavba nové budovy.

Celková částka rekonstrukce staré budovy vyšla na 6 533 917 Kč a výstavba nové budovy vyšla na 4 793 817 Kč. Je tedy zřejmé, že bude vybrána výhodnější varianta, což je

výstavba nové budovy. V nové budově se budou pokoje nacházet v přízemí, penzion tak bude bezbariérový, což ocení rodiny s malými dětmi a důchodci.

4.4 Způsob financování

Majitelka nedisponuje dostatečnými vlastními finančními prostředky, proto bude využito nabídky cizího kapitálu. Ve srovnání nabídek úvěrů vyšel nejlépe podnikatelský úvěr od Fio banky, u které je možnost získat finanční sumu od 3 mil. Kč do 300 mil. Kč se splatností na 8 let a úrokem 5,9 % (Fio banka, 2018).

Při výšce úvěru 4 793 817 Kč vychází měsíční splátka na 62 764,45 Kč. Splátkový kalendář je součástí Přílohy č. 2.

Majitelka si našetřila finanční prostředky ve výši 300 000 Kč, které použije k zajištění provozu v prvních měsících svého podnikání.

4.5 Plánované provozní výdaje

Dalšími výdaji, se kterými je potřeba počítat, jsou výdaje provozní, které souvisí s provozem penzionu. Jde např. o energie, internet, pojištění, nebo telefon.

Tab. 20: Plánované roční provozní výdaje (Vlastní zpracování)

Plánované roční provozní výdaje	Cena
Energie (voda, elektrika, plyn)	195 000 Kč
Telefon	5 500 Kč
Internet	7 200 Kč
Pojištění	32 000 Kč
Pokojeová kosmetika	3 800 Kč
Čistící prostředky	6 400 Kč
Celkem	249 900 Kč

Plánované provozní výdaje byly vypočteny na celý rok, z důvodu celoročního provozu. Tyto předpokládané výdaje vyšly v celkové výši 249 900 Kč za celý rok, tzn. 20 825 Kč za měsíc. Částky byly stanoveny na základě ústního sdělení provozního hotelu v této lokalitě.

4.5.1 Webové stránky a propagace

Nejlepší reklamou je spokojený zákazník, avšak u nového penzionu musí být prozatím zaměřeno na jiné kvalitní formy propagace. V současné době se za jednu z nejlépe působících forem propagace považují jednoduché a přehledné webové stránky. U webových stránek se proto bude dbát především na jejich jednoduchost a přehlednost. Cena jednoduchých www stránek se pohybuje kolem 20 000 Kč (Agionet.cz, 2019). Cena vlastní domény se pohybuje kolem 175 Kč/rok (Wedos.cz, 2019). K tvorbě webových stránek bude osloven profesionální webdesigner. Webové stránky budou mít následující záložky:

- **Úvodní stránka**, zde budou fotky penzionu a jeho okolí, stručný popis prostředí, v němž se penzion nachází.
- **Fotogalerie**, zde budou fotky jednotlivých pokojů a celého interiéru penzionu, např. jídelny, která bude sloužit zároveň jako společenská místnost a kolárny.
- **Wellness**, zde bude popis a fotky wellness.
- **Ceník**, zde budou veškeré informace týkající se ceny ubytování a cen ostatních služeb.
- **Rezervace**, zde budou informace o obsazenosti penzionu a možnost rezervace pobytu.
- **Kontakt**, zde budou veškeré kontakty a informace.

K propagaci penzionu bude využito především prostřednictvím oficiálních stránek obce Tři Studně, kde bude na podstránce „Ubytování“ uveden stručný popis penzionu a odkaz na jeho webové stránky. Další možností, jak na internetu penzion zviditelnit, je vytvoření stránky na sociální síti Facebook, kde je tato služba poskytována zdarma. Další formou reklamy je i registrace na webových stránkách agentur provozujících on-line rezervace ubytování. Tyto stránky jsou hojně navštěvovány lidmi, kteří hledají možnost ubytování. Zaměříme se pouze na stránky, kde se neplatí poplatky za registraci nabízeného ubytovacího zařízení. Vybrán byl např. server Booking.com, Hotely.cz, Penziony.cz a TravelGuide.cz.

Dalším způsobem propagace je zvolen tisk letáků, které budou obsahovat především fotku penzionu, pokojů a zahrady, dále pak stručné informace o ceně a kontaktní údaje. Letáky budou vytisknuty oboustranně ve velikosti A5. Umístěny budou především

v různých restauračních zařízeních v okolí a na informativní tabuli, kam se vyvěšují informace, kdy se v obci koná nějaká událost a ostatní informace. Dále budou letáčky umístěny do turistických informačních center v okolí. Cena tisku oboustranných letáčků se pohybuje kolem 826 Kč/200 ks (Chciletaky.cz, 2019). Samozřejmostí bude i tisk vizitek, které budou využívány v případě osobního kontaktu s lidmi. Cena tisku vizitek se pohybuje kolem 198 Kč/200 ks (Novevizitky.cz, 2019).

Tab. 21: Náklady na propagaci (Vlastní zpracování)

Produkt	Doba/množství	Cena
Webové stránky		20 000 Kč
Vlastní doména	1 rok	175 Kč
Letáčky	200 ks	826 Kč
Vizitky	200 ks	198 Kč
Celkem		21 199 Kč

4.5.2 Způsob rezervace a rezervační systém

Základem penzionu je mít určitý rezervační systém, díky němuž si budou zákazníci moci rezervovat svůj pobyt. Rezervace bude možná provést na základě telefonické nebo e-mailové objednávky. Další možností je rezervace pobytu přímo na webových stránkách penzionu odesláním vyplněného formuláře. Pro tuto možnost bude vytvořena speciální podstránka s názvem „Rezervace“, na níž budou zákazníkovi poskytnuty informace o obsazenosti jednotlivých pokojů. Po odeslání vyplněného formuláře bude provedena nezávazná rezervace vybraného termínu. U těchto tří možností rezervace budou veškeré termíny brány jako závazné až po zaplacení zálohy v poměrné výši, která v případě zrušení bude nevratná, na což však zákazníci budou předem upozorněni. Další možnost rezervace je okamžité ubytování hostů, kteří cestují do určité destinace s tím, že si ubytování najdou až na místě. Tato možnost se však bude odvíjet podle toho, zda to v daný okamžik bude dovolovat kapacita penzionu.

4.6 Cena ubytování

Jelikož se jedná o tvorbu ceny pro nově vzniklý penzion, vychází se především z nákladů na pokoj a cen konkurentů. Další kritérium, které je bráno v potaz, jsou výsledky získané

z vlastního výzkumu, převážně z otázek týkajících se výše cen. Snahou je sestavit takovou výši ceny, aby byla pro zákazníky přijatelná a aby současně pokryla náklady.

Cena je stanovena dle následujícího:

- náklady na osobu/den = 192 Kč
- ceny přímé konkurence = 560 Kč-750 Kč (viz Tabulka č. 2)
- vlastní výzkum – průměrná výše zjištěných cen = 450-650 Kč (viz Graf č. 6).

Roční náklady na provoz penzionu jsou 249 900 Kč, tj. 20 825 Kč/měsíc. Měsíční splátka úvěru je 62 765 Kč, tzn. 83 590 Kč jsou měsíční náklady. Denní náklady jsou 2 786 Kč. Kapacita penzionu je 25 osob, tzn. náklady na 1 osobu jsou 112 Kč. Jelikož jde o ubytování se snídaní, tak musí být zahrnuty i náklady na snídaní. Odhad nákladů na snídaní činí 80 Kč/osoba. Náklady jsou tedy 192 Kč/osoba/den.

Cena za ubytování v penzionu včetně snídaně byla po zvážení a zohlednění všech nákladů a výše zmíněných skutečností stanovena na částku **650 Kč/osoba/noc**. Děti do 3 let mají pobyt v penzionu zdarma. Za pobyt se psem je účtován poplatek 100 Kč/noc, musí však být předem doložen očkovací průkaz psa.

4.7 Predikce tržeb

V této části je velmi důležité odhadnout budoucí tržby podniku a jejich vývoj. Do odhadu tržeb jsou zahrnuty pouze příjmy z ubytování. Při výpočtu příjmů se vycházelo z ceny, která je uvedena v předchozí kapitole. Podnikání je plánováno zahájit v červnu příštího roku, tj. v červnu 2020.

V následujících tabulkách je zobrazena predikce tržeb pro jednotlivé měsíce v roce 2020. Predikce je provedena ve třech variantách, kterými jsou optimistická, realistická a pesimistická varianta.

Odhadovaná obsazenost je stanovena na základě vlastních zkušeností. Například v měsících červen-září je problém zde najít volné ubytování, vše je již dlouho dopředu rezervováno z důvodu letních prázdnin. V únoru mají ubytovací zařízení plnou kapacitu z důvodu jarních prázdnin. Naopak v měsících březnu, dubnu a říjnu je obsazenost nízká.

Tab. 22: Predikce tržeb v období 06/2020-05/2021 - optimistická varianta (Vlastní zpracování)

	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Odhadovaná obsazenost	90 %	100 %	100 %	90 %	70 %	60 %	60 %	90 %	100 %	60 %	70 %	90 %	81,67 %
Tržby	403 650,-	448 500,-	448 500,-	403 650,-	313 950,-	269 100,-	269 100,-	403 650,-	448 500,-	269 100,-	313 950,-	403 650,-	4 395 300,-

Tab. 23: Predikce tržeb v období 06/2020-05/2021 - realistická varianta (Vlastní zpracování)

	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Odhadovaná obsazenost	70 %	95 %	95 %	70 %	50 %	55 %	55 %	70 %	75 %	50 %	65 %	70 %	68,33 %
Tržby	313 950,-	426 075,-	426 075,-	313 950,-	224 250,-	246 675,-	246 675,-	313 950,-	336 375,-	224 250,-	291 525,-	313 950,-	3 677 700,-

Tab. 24: Predikce tržeb v období 06/2020-05/2021 - pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Odhadovaná obsazenost	40 %	60 %	60 %	40 %	35 %	30 %	40 %	40 %	60 %	35 %	40 %	40 %	43,33 %
Tržby	179 400,-	269 100,-	269 100,-	179 400,-	156 975,-	134 550,-	179 400,-	179 400,-	269 100,-	156 975,-	179 400,-	179 400,-	2 332 200,-

4.8 Predikce peněžních toků

Klíčovou částí finančního plánu OSVČ je predikce peněžních toků neboli predikce Cash flow, v níž jsou odhadnuty příjmy a výdaje podniku v jednotlivých měsících prvního roku provozu penzionu, a tedy období červen 2020 až květen 2021.

V prvním měsíci je do příjmů kromě tržeb zahrnut i vlastní vklad, který tvoří vlastní finanční prostředky ve výši 300 000 Kč.

Ve výdajích jsou uvedeny jednorázové výdaje za pořízení stavebního pozemku, stavbu budovy a vybavení penzionu. Dále je zde částka za pojištění, které se platí jednou ročně. Dále jsou zde ostatní výdaje, ve kterých je např. poplatek za živnostenský list.

Energie, telefon, internet a nákup pokojové kosmetiky a čistících prostředků jsou hrazeny měsíčně.

Zbýlé položky v ostatních výdajích znamenají splátku úvěru dle splátkového kalendáře (viz Příloha č. 2). Zásoby znamenají nákup potravin, z nichž se připravují snídaně.

Tab. 25: Predikce peněžních toků pro období 6/2020-5/2021 (Vlastní zpracování)

v Kč	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
PS peněž. prostředků	0	- 4 204 644	- 3 838 793	- 3 472 942	- 3 151 769	- 2 919 951	- 2 732 810	- 2 545 669	- 2 224 496	- 1 858 645	- 1 671 504	- 1 439 686	
Příjmy celkem	703 650	448 500	448 500	403 650	313 950	269 100	269 100	403 650	448 500	269 100	313 950	403 650	4 695 300
Příjmy	403 650	448 500	448 500	403 650	313 950	269 100	269 100	403 650	448 500	269 100	313 950	403 650	4 395 300
Vklad	300 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300 000
Výdaje celkem	4 908 294	82 649	82 649	82 477	82 132	81 959	81 959	82 477	82 649	81 959	82 132	82 477	5 813 813
Pořízení pozemku	1 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 000 000
Stavba budovy	3 264 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 200 000
Parkoviště	51 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	115 000
Vybavení	477 817	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	477 817
Pojištění	32 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32 000
Energie	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	195 000
Telefon	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	5 500
Internet	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Čistící prostředky	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	6 400
Kosmetika	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	3 800
Zásoby	1 553	1 725	1 725	1 553	1 208	1 035	1 035	1 553	1 725	1 035	1 208	1 553	16 908
Splátka a ostatní výdaje	63 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	754 180
Rozdíl P a V	- 4 204 644	365 851	365 851	321 173	231 818	187 141	187 141	321 173	365 851	187 141	231 818	321 173	- 1 118 513
KS peněž. prostředků	- 4 204 644	- 3 838 793	- 3 472 942	- 3 151 769	- 2 919 951	- 2 732 810	- 2 545 669	- 2 224 496	- 1 858 645	- 1 671 504	- 1 439 686	- 1 118 513	

Tab. 26: Predikce peněžních toků pro období 6/2021-5/2022 (Vlastní zpracování)

v Kč	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
PS peněž. prostředků	- 1 118 513	- 829 340	- 463 489	- 97 638	223 535	455 353	642 494	829 635	1 150 808	1 516 659	1 703 800	1 935 618	
Příjmy celkem	403 650	448 500	448 500	403 650	313 950	269 100	269 100	403 650	448 500	269 100	313 950	403 650	4 395 300
Příjmy	403 650	448 500	448 500	403 650	313 950	269 100	269 100	403 650	448 500	269 100	313 950	403 650	4 395 300
Výdaje celkem	114 477	82 649	82 649	82 477	82 132	81 959	81 959	82 477	82 649	81 959	82 132	82 477	1 019 996
Pojištění	32 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32 000
Energie	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	16 250	195 000
Telefon	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	5 500
Internet	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Čistící prostředky	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	6 400
Kosmetika	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	3 800
Zásoby	1 553	1 725	1 725	1 553	1 208	1 035	1 035	1 553	1 725	1 035	1 208	1 553	16 908
Splátka a ostatní výdaje	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	62 765	753 180
Rozdíl P a V	289 173	365 851	365 851	321 173	231 818	187 141	187 141	321 173	365 851	187 141	231 818	321 173	
KS peněž. prostředků	- 829 340	- 463 489	- 97 638	223 535	455 353	642 494	829 635	1 150 808	1 516 659	1 703 800	1 935 618	2 256 791	

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavit podnikatelský plán pro založení rodinného penzionu v obci Tři Studně, která se nachází v chráněné krajinné oblasti Žďárské vrchy.

Práce je rozdělena do tří částí, kde první část popisuje teoretická východiska, kde je důležitou částí popis analytických metod a nástrojů. V druhé části byla provedena analýza obecného a oborového okolí podniku, analýza interních faktorů a vyhodnocení průzkumu, který byl prováděn dotazováním a sledováním hostů v této lokalitě. Třetí část se zabývá vlastními návrhy řešení.

Tento podnikatelský plán se zabývá založením rodinného penzionu v obci Tři Studně, která se nachází nedaleko Nového Města na Moravě a Žďáru nad Sázavou. Penzion je provozován na základně živnostenského oprávnění, pro které jsme se rozhodli z důvodu větší věrohodnosti zákazníků. Živnostenské oprávnění je vystaveno na paní, která se také bude starat o veškeré činnost v penzionu, a to od úklidu, přes přípravu snídaní až po veškerou administrativu, která bude potřebná pro hladký chod podniku. Dále bude v penzionu pracovat její přítel, a to na pozici správce budovy. V případě potřeby další pracovní síly, paní majitelce pomohou rodinní příslušníci.

Hlavní činností penzionu je poskytovat ubytování včetně snídaní. Hostům je k dispozici celkem 8 pokojů s celkovou kapacitou 25 lůžek. Všechny pokoje se nachází v přízemí z důvodu bezbariérového přístupu. V 1. nadzemním podlaží penzionu je hostům k dispozici wellness, a to sauna a vířivka. Dále se zde nachází kuchyně s jídelnou, kterou mohou hosté volně využívat včetně jejího vybavení. Tyto prostory jsou pro hosty přístupné 24 hodin denně. Kromě toho mohou hosté využít i venkovního posezení včetně grilu a ohniště.

Provozní sezona penzionu je plánována celoročně. Cena ubytování je stanovena ve výši 650 Kč/osoba/noc. Děti do 3 let mají pobyt v penzionu zdarma. Za pobyt se psem je účtován poplatek 100 Kč/noc, musí však být předem doložen očkovací průkaz psa. Očekává se návštěvnost i ze zahraničí, proto bude možnost platit v penzionu také v měně euro.

Propagace penzionu probíhá na základě kvalitně zpracovaných webových stránek penzionu, které budou dostupné na vlastní internetové doméně a jejichž součástí je také stránka s informacemi o obsazenosti pokojů a možnost rezervace pobytu díky rezervačnímu formuláři. Internetová propagace je také spuštěna na sociální síti Facebook a serverech poskytující nabídku ubytování a možnost rezervací. Propagace je provozována také formou letáků, které budou umístěny převážně v turistických informačních centrech, ale i jiných místech, která jsou navštěvována turisty.

Pro začátek podnikání je potřeba si vzít půjčku, jelikož majitelka nedisponuje vlastními finančními prostředky. Při výšce úvěru 4 793 817 Kč vychází měsíční splátka na 62 765 Kč. K zajištění provozu v prvních měsících použije majitelka svoje úspory, které jsou ve výši 300 000 Kč. Predikce tržeb je provedena ve třech variantách, realistické, pesimistické a optimistické, stejně tak i predikce peněžních toků, tj. příjmů a výdajů. Z výsledků predikce peněžních toků jasně vyšlo, že po prvním roce podnikání bude majitelka ve ztrátě, což se předpokládalo, při tak velkém zadlužení. Jak lze ovšem vidět v Tabulce č. 26, tak v průběhu druhého roku je již vytvářen zisk. Na základě tohoto lze konstatovat, že strategický cíl dosažení zisku byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Agionet. *Tvorba webových stránek*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.agionet.cz/cenik/orientacni-cenik>.

ALTAXO. *Komplexní služby pro podnikatele*. [online]. 2015 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/typy-obchodnich-spolecnosti>.

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 431 s. ISBN 80-7179-577-1.

BusinessInfo. *Finanční analýza*. [online]. 2009 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html#rozuka>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Aktuální populační vývoj*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>.

E-chalupy.cz. *EET a ubytování*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.e-chalupy.cz/eet-ubytovani/>.

E-chalupy.cz. *Chalupa U buku*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.e-chalupy.cz/vysocina/tri-studne-ubytovani-chalupa-pronajmuti-0836.php>.

FIO BANKA. *Podnikatelské úvěry*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/uvery/podnikatelske-uvery>.

FORET, Miroslav. 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 184 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 381 s. ISBN 978-80-247-8143-3.

- GLOBAL PEACE INDEX 2018 [online]. 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/global-peace-index-2018.pdf>
- HERZÁNOVÁ, R., A. KOVÁŘOVÁ. 2010. *Financování vědy a výzkumu*, Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-25-0.
- HISRICH, R. D. a M. P. PETERS. 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- Hotel HORNÍK. *Ceník 2019*. [online]. 2013 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://www.hotelhornik.cz/095-cenik#.XMtCzo4zY2w>.
- Hotel Pavla. *Ceník ubytování*. [online]. 2017 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://www.hotelpavla.cz/cenik/cenik-ubytovani/>.
- Hotel U Loubů. *Pokoje a ceny*. [online]. 2017 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.hoteluloubu.cz/kopie-restaurace>.
- Chaty na Vysočině. *Ceny*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://www.chaty-vysocina.cz/ceny>.
- Chciletaky. *Ceník tisku letáků A5*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.chciletaky.cz/cenik-tisku-a5>.
- IKEA [online]. 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/>.
- IPODNIKATEL.CZ. *Portál pro podnikatele*. [online]. 2014 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz>.
- Jakpodnikat. *Obrat pro plátcovství k DPH*. [online]. 2018 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/obrat-registrace-platce-dph.php>.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOTLER, Philip. 2003. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 208 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4150-5.

Krčma na náměstí. *Ceník*. [online]. 2016 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://pension-tristudne.cz/cenik/>.

KURZY.CZ. *Mzdy* [online]. 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>.

KURZY.CZ. *Kurzy měn* [online]. 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>.

KURZY.CZ. *Nezaměstnanost* [online]. 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2017>.

MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENTMANIA. *Finanční analýza* [online]. 2016 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>.

Mapy Google: *Tři Studně* [online]. 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/592+04+T%C5%99i+Studn%C4%9B/@49.6034929,15.9496745,14403m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x470d9ee329e8e719:0x2b574d4bcfad2771!8m2!3d49.6128414!4d16.0364984>.

MAREŠOVÁ, I. *Analýza konkurence* [online]. 2016 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/7822635-7-analyza-konkurence-analyza-vnitriho-prostredi-podniku-analyza-vnejsiho-prostredi-podniku.html>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Analýza cestovního ruchu ČR v rámci Evropy i světa* [online]. 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getattachment/38dcf411-4e5b-47e7-b1d7-c283654ab7b3/Analyza-cestovniho-ruchu-CR-v-ramci-Evropy-a-sveta.pdf.aspx?lang=cs-CZ&ext=.pdf>.

MOLNÁR, Z., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. 2010. *Manažerské informační systémy: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 116 s. ISBN 978-80-01-04596-1.

- Mountfield. *Wellness*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.mountfield.cz/wellness>.
- NEDVĚDOVÁ, V. 2019. *Odhad cen stavebních prací*. [ústní sdělení]. IMOS Brno, a.s. Olomoucká 704/174, Brno. 7. 3. 2019.
- Novevizitky.cz. *Ceník vizitek*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://www.novevizitky.cz/cenik-vizitek/>.
- OBEC TŘI STUDNĚ. *Obec v samém srdci Vysočiny*. [online]. 2016 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://www.tristudne.cz/>.
- Penzion Horácko. *Ubytování*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.horacko-penzion.cz/ubytovani-tri-studne-apartman-pokoje>.
- Penzion Sykovec. *Ubytování*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.sykovec.cz/ubytovani>.
- Penzion Zátíší. *Ubytování*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://ubytovani-tri-studne-zatisi.webnode.cz/o-nas/>.
- RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. 2007. *Risk management*. 1. vyd., CERM s.r.o., Brno, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-9930-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4520-6.
- Vyhláška č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb ze dne 29. ledna 2008.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby ze dne 12. srpna 2009.
- Vyhláška č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb ze dne 5. listopadu 2009.

Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území ze dne 10. listopadu 2006.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2790-5.

WEDOS. *Domény*. [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://hosting.wedos.com/cs/domeny.html>.

Zákaz kouření. *Zákaz kouření v České republice 2017*. [online]. 2017 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.zakazkoureni.net/>.

Zákon č.89/2012 Sb., nový občanský zákoník ze dne 3. února 2012.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky ze dne 30. listopadu 1999.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. 2010. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-44.

ŽŮRKOVÁ, H. 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Mapa rizik (Vlastní zpracování).....	63
Graf 2: Preference typu dovolené (Vlastní zpracování)	65
Graf 3: Preference lokality dovolené (Vlastní zpracování)	65
Graf 4: Počet dní dovolené v ČR (Vlastní zpracování)	66
Graf 5: Preference typu ubytování (Vlastní zpracování)	67
Graf 6: Průměrná útrata za noc v penzionu (Vlastní zpracování).....	67
Graf 7: Zahrnutí snídaně do ceny za ubytování (Vlastní zpracování)	68
Graf 8: Zkušenosti s CHKO Žďárské vrchy (Vlastní zpracování)	68
Graf 9: Zkušenosti s ubytováním (Vlastní zpracování)	69
Graf 10: Názor respondentů na založení nového penzionu v obci Tři Studně	69
Graf 11: Poskytování dalších služeb penzionu (Vlastní zpracování)	70
Graf 12: Ochota příplatku za další služby (Vlastní zpracování).....	71
Graf 13: Faktory ovlivňující výběr ubytovacího zařízení (Vlastní zpracování)	72
Graf 14: Preferované formy propagace ubytování (Vlastní zpracování).....	73

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model 7S (Zdroj: Managementmania, 2016)	24
Obr. 2: Podnikatelské okolí společnosti (Zdroj: Marešová, 2016)	27
Obr. 3: Porterův model konkurenčního prostředí (Zdroj: Mallya, 2007)	29
Obr. 4: Lokalita vybraného podniku (Zdroj: Google.cz, 2019).....	43
Obr. 5: Schéma organizační struktury (Vlastní zpracování).....	45
Obr. 6: Mapa konkurence (Zdroj: Google.cz, 2019)	53
Obr. 7: Přední strana budovy (var. 1) (Vlastní zpracování).....	76
Obr. 8: Zadní strana budovy (var. 1) (Vlastní zpracování).....	77
Obr. 9: Půdorys penzionu (var. 2) (Zdroj: Google.cz, 2019).....	80

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013).....	40
Tab. 2: Srovnání s konkurencí v obci Tři Studně (Vlastní zpracování)	52
Tab. 3: Rozdělení konkurence na přímou a nepřímou (Vlastní zpracování)	53
Tab. 4: Potencionální rizika (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rais, Doskočil, 2007).....	61
Tab. 5: Stupnice pro ohodnocení rizik (Vlastní zpracování dle: Rais, Doskočil, 2007)	61
Tab. 6: Hodnotová charakteristika možných rizik.....	62
Tab. 7: Navržená opatření (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rais, Doskočil, 2007)	62
Tab. 8: SWOT analýza (Vlastní zpracování).....	73
Tab. 9: Hodnocení silných stránek penzionu (Vlastní zpracování)	74
Tab. 10: Hodnocení slabých stránek penzionu (Vlastní zpracování)	74
Tab. 11: Hodnocení příležitostí penzionu (Vlastní zpracování)	74
Tab. 12: Hodnocení hrozeb penzionu (Vlastní zpracování)	74
Tab. 13: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů (Vlastní zpracování).....	75
Tab. 14: Shrnutí vazeb vzájemných vztahů (Vlastní zpracování)	75
Tab. 15: Informace o pokojích (var. 1) (Vlastní zpracování)	78
Tab. 16: Plánované počáteční výdaje (var. 1) (Vlastní zpracování)	78
Tab. 17: Rekonstrukce budovy (var. 1) (Zdroj: ústní sdělení).....	79
Tab. 18: Vybavení penzionu (Vlastní zpracování)	79
Tab. 19: Plánované počáteční výdaje (var. 2) (Vlastní zpracování)	82
Tab. 20: Plánované roční provozní výdaje (Vlastní zpracování).....	83
Tab. 21: Náklady na propagaci (Vlastní zpracování)	85
Tab. 22: Predikce tržeb v období 06/2020-05/2021 - optimistická varianta	87
Tab. 23: Predikce tržeb v období 06/2020-05/2021 - realistická varianta.....	87
Tab. 24: Predikce tržeb v období 06/2020-05/2021 - pesimistická varianta	87

Tab. 25: Predikce peněžních toků pro období 6/2020-5/2021 (Vlastní zpracování).....	89
Tab. 26: Predikce peněžních toků pro období 6/2021-5/2022 (Vlastní zpracování).....	90
Tab. 27: Vybavení penzionu (Zdroj: IKEA.cz, 2019)	I
Tab. 28: Vybavení pokojů (Zdroj: IKEA.cz, 2019).....	I
Tab. 29: Vybavení jídelny (Zdroj: IKEA.cz, 2019).....	II
Tab. 30: Vybavení wellness (Zdroj: Mountfield.cz, 2018).....	II
Tab. 31: Splátkový kalendář (Vlastní zpracování)	III

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vybavení penzionu.....I

Příloha 2: Splátkový kalendář.....III

Příloha 1: Vybavení penzionu

Tab. 27: Vybavení penzionu (Zdroj: IKEA.cz, 2019)

Vybavení penzionu	Počet ks	Cena
Bezpečnostní vstupní dveře	1	20 000 Kč
Prosklené francouzské okno na terasu	1	6 660 Kč
Vnitřní dveře + zárubně (3 000,-/ks)	15	45 000 Kč
Sprchový kout (2 000,-/ks)	7	14 000 Kč
WC (1 300,-/ks)	8	10 400 Kč
Umyvadlo (800,-/ks)	8	6 400 Kč
Zrcadlo (400,-/ks)	7	2 800 Kč
Garnýž (169,-/ks)	18	3 042 Kč
Záclona (99,-/ks)	18	1 782 Kč
Závěs (199,-/ks)	18	3 582 Kč
Celkem		113 666 Kč

Tab. 28: Vybavení pokojů (Zdroj: IKEA.cz, 2019)

Vybavení pokojů	Počet ks	Cena
Postel SLAKT 90x200 (2140,-/ks)	23	49 220 Kč
Postelový rošt LUROY 90x200 (450,-/ks)	23	10 350 Kč
Matrace MOSHULT 90x200 (1590,-/ks)	23	36 570 Kč
Polštář SLAN (39,-/ks)	25	975 Kč
Přikrývka GRUSBLAD (399,-/ks)	25	9 975 Kč
Dětská postýlka (vč. matrace, polštáře a peřiny)	2	3 712 Kč
Noční stolek KNARREVIK (249,-/ks)	23	5 727 Kč
Lampička TVARS (59,-/ks)	23	1 357 Kč
Komoda RAST (699,-/ks)	7	4 893 Kč
TV Led (2 999,-/ks)	7	20 993 Kč
Šatní skříň DOMBAS (1790,-/ks)	6	10 740 Kč
Prostěradlo KNOPPA 90x200 (69,-/ks)	50	3 450 Kč
Povlečení TRADASTER (149,-/ks)	50	7 450 Kč
Dětské prostěradlo a povlečení	6 + 6	1 404 Kč
Koupelnová předložka KARKEN (35,-/ks)	7	245 Kč
Koupelnová skříňka LILLANGEN (1290,-/ks)	7	9 030 Kč
Ručník (29,-/ks) a osuška LEJAREN (39,-/ks)	50 + 50	3 400 Kč
Držák toaletního papíru ENUDDEN (49,-/ks)	7	343 Kč
Koš na odpadky FNISS (29,-/ks)	7	203 Kč
Celkem		180 037 Kč

Tab. 29: Vybavení jídelny (Zdroj: IKEA.cz, 2019)

Vybavení jídelny	Počet ks	Cena
Stůl a 4 židle JOKKMOKK (2 790,-/ks)	6	16 740 Kč
Sedák na židli HELLVI (79,-/ks)	24	1 896 Kč
Ubrus FULLKOMLIG (149,-/ks)	18	2 682 Kč
Dětská židlička ANTILOP (399,-/ks)	2	798 Kč
Celkem		22 116 Kč

Tab. 30: Vybavení wellness (Zdroj: Mountfield.cz, 2018)

Vybavení wellness	Počet ks	Cena
Vířivka PureSpa	1	20 000 Kč
Odkládací stolky, police, dekorace		998 Kč
Infrasauna Arawa	1	17 000 Kč
Celkem		37 998 Kč

Příloha 2: Splátkový kalendář

Tab. 31: Splátkový kalendář (Vlastní zpracování)

Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	
1	1	62 764,45	23 569,60	39 194,85	4 754 622,15
1	2	62 764,45	23 376,89	39 387,56	4 715 234,59
1	3	62 764,45	23 183,24	39 581,22	4 675 653,37
1	4	62 764,45	22 988,63	39 775,82	4 635 877,55
1	5	62 764,45	22 793,06	39 971,39	4 595 906,16
1	6	62 764,45	22 596,54	40 167,91	4 555 738,25
1	7	62 764,45	22 399,05	40 365,41	4 515 372,84
1	8	62 764,45	22 200,58	40 563,87	4 474 808,97
1	9	62 764,45	22 001,14	40 763,31	4 434 045,67
1	10	62 764,45	21 800,72	40 963,73	4 393 081,94
1	11	62 764,45	21 599,32	41 165,13	4 351 916,81
1	12	62 764,45	21 396,92	41 367,53	4 310 549,28
2	1	62 764,45	21 193,53	41 570,92	4 268 978,36
2	2	62 764,45	20 989,14	41 775,31	4 227 203,05
2	3	62 764,45	20 783,75	41 980,70	4 185 222,35
2	4	62 764,45	20 577,34	42 187,11	4 143 035,24
2	5	62 764,45	20 369,92	42 394,53	4 100 640,71
2	6	62 764,45	20 161,48	42 602,97	4 058 037,74
2	7	62 764,45	19 952,02	42 812,43	4 015 225,31
2	8	62 764,45	19 741,52	43 022,93	3 972 202,38
2	9	62 764,45	19 530,00	43 234,46	3 928 967,92
2	10	62 764,45	19 317,43	43 447,03	3 885 520,90
2	11	62 764,45	19 103,81	43 660,64	3 841 860,26
2	12	62 764,45	18 889,15	43 875,31	3 797 984,95
3	1	62 764,45	18 673,43	44 091,03	3 753 893,92
3	2	62 764,45	18 456,65	44 307,81	3 709 586,12
3	3	62 764,45	18 238,80	44 525,65	3 665 060,46
3	4	62 764,45	18 019,88	44 744,57	3 620 315,89
3	5	62 764,45	17 799,89	44 964,57	3 575 351,33
3	6	62 764,45	17 578,81	45 185,64	3 530 165,68
3	7	62 764,45	17 356,65	45 407,80	3 484 757,88
3	8	62 764,45	17 133,39	45 631,06	3 439 126,82
3	9	62 764,45	16 909,04	45 855,41	3 393 271,41
3	10	62 764,45	16 683,58	46 080,87	3 347 190,54
3	11	62 764,45	16 457,02	46 307,43	3 300 883,11
3	12	62 764,45	16 229,34	46 535,11	3 254 348,00
4	1	62 764,45	16 000,54	46 763,91	3 207 584,09
4	2	62 764,45	15 770,62	46 993,83	3 160 590,26
4	3	62 764,45	15 539,57	47 224,88	3 113 365,38
4	4	62 764,45	15 307,38	47 457,07	3 065 908,31

4	5	62 764,45	15 074,05	47 690,40	3 018 217,90
4	6	62 764,45	14 839,57	47 924,88	2 970 293,02
4	7	62 764,45	14 603,94	48 160,51	2 922 132,51
4	8	62 764,45	14 367,15	48 397,30	2 873 735,21
4	9	62 764,45	14 129,20	48 635,25	2 825 099,96
4	10	62 764,45	13 890,07	48 874,38	2 776 225,58
4	11	62 764,45	13 649,78	49 114,68	2 727 110,90
4	12	62 764,45	13 408,30	49 356,16	2 677 754,75
5	1	62 764,45	13 165,63	49 598,82	2 628 155,92
5	2	62 764,45	12 921,77	49 842,69	2 578 313,24
5	3	62 764,45	12 676,71	50 087,75	2 528 225,49
5	4	62 764,45	12 430,44	50 334,01	2 477 891,48
5	5	62 764,45	12 182,97	50 581,49	2 427 309,99
5	6	62 764,45	11 934,27	50 830,18	2 376 479,82
5	7	62 764,45	11 684,36	51 080,09	2 325 399,72
5	8	62 764,45	11 433,22	51 331,24	2 274 068,49
5	9	62 764,45	11 180,84	51 583,62	2 222 484,87
5	10	62 764,45	10 927,22	51 837,23	2 170 647,64
5	11	62 764,45	10 672,35	52 092,10	2 118 555,54
5	12	62 764,45	10 416,23	52 348,22	2 066 207,32
6	1	62 764,45	10 158,85	52 605,60	2 013 601,72
6	2	62 764,45	9 900,21	52 864,24	1 960 737,47
6	3	62 764,45	9 640,29	53 124,16	1 907 613,31
6	4	62 764,45	9 379,10	53 385,35	1 854 227,96
6	5	62 764,45	9 116,62	53 647,83	1 800 580,13
6	6	62 764,45	8 852,85	53 911,60	1 746 668,53
6	7	62 764,45	8 587,79	54 176,67	1 692 491,86
6	8	62 764,45	8 321,42	54 443,03	1 638 048,83
6	9	62 764,45	8 053,74	54 710,71	1 583 338,12
6	10	62 764,45	7 784,75	54 979,71	1 528 358,41
6	11	62 764,45	7 514,43	55 250,02	1 473 108,39
6	12	62 764,45	7 242,78	55 521,67	1 417 586,72
7	1	62 764,45	6 969,80	55 794,65	1 361 792,07
7	2	62 764,45	6 695,48	56 068,97	1 305 723,09
7	3	62 764,45	6 419,81	56 344,65	1 249 378,45
7	4	62 764,45	6 142,78	56 621,67	1 192 756,77
7	5	62 764,45	5 864,39	56 900,06	1 135 856,71
7	6	62 764,45	5 584,63	57 179,82	1 078 676,88
7	7	62 764,45	5 303,49	57 460,96	1 021 215,93
7	8	62 764,45	5 020,98	57 743,47	963 472,45
7	9	62 764,45	4 737,07	58 027,38	905 445,07
7	10	62 764,45	4 451,77	58 312,68	847 132,39
7	11	62 764,45	4 165,07	58 599,38	788 533,01
7	12	62 764,45	3 876,95	58 887,50	729 645,51
8	1	62 764,45	3 587,42	59 177,03	670 468,48

8	2	62 764,45	3 296,47	59 467,98	611 000,50
8	3	62 764,45	3 004,09	59 760,37	551 240,13
8	4	62 764,45	2 710,26	60 054,19	491 185,95
8	5	62 764,45	2 415,00	60 349,45	430 836,49
8	6	62 764,45	2 118,28	60 646,17	370 190,32
8	7	62 764,45	1 820,10	60 944,35	309 245,97
8	8	62 764,45	1 520,46	61 243,99	248 001,98
8	9	62 764,45	1 219,34	61 545,11	186 456,87
8	10	62 764,45	916,75	61 847,71	124 609,16
8	11	62 764,45	612,66	62 151,79	62 457,37
8	12	62 764,45	307,08	62 457,37	0,00